



Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115485732>

CA /
FN
-ET7



Gouvernement
Publication

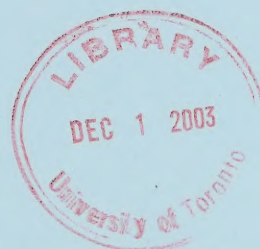
58

ESTIMATES

Canadian Human Rights Commission

Performance Report

For the period ending
March 31, 2003



Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2003

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/25-2003
ISBN 0-660-62369-2



Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document "Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada". This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a "citizen focus" shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2003 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

Comments or questions can be directed to:

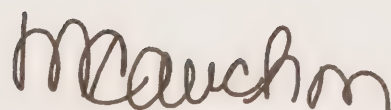
Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A 0R5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca



CANADIAN HUMAN RIGHTS COMMISSION

Performance Report

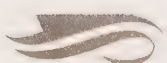
For the period ending
March 31, 2003



The Honourable Martin Cauchon, P.C., M.P.
Minister of Justice and Attorney General of Canada

Table of Contents

Section 1:	The Chief Commissioner's Message.....	1
Section 2:	Context	3
Section 3:	Commission Overview	6
Section 4:	Performance by Strategic Outcome	8
	4.1 Major Achievements of 2002-03	8
	4.2 Strategic Outcomes	10
	4.2.1 Complaint Management and Resolution	12
	4.2.2 Employment Equity	27
	4.2.3 Human Rights Promotion	35
	4.2.4 Corporate Services	42
Section 5:	Financial Tables	48
	Table 1 - Summary of voted parliamentary appropriations	48
	Table 2 - Comparison of total parliamentary appropriations available to actual spending	49
	Table 3 - Historical comparison of parliamentary appropriations used	50
	Table 4 - Resources by service line and strategic outcome	51
	Table 5 - Resource requirements by organization and service line	52
	Table 6 - Historical comparison of actual spending by service line and strategic outcome	53
Section 6:	Statement of Management Responsibility	54



The Chief Commissioner's Message

I am pleased to present this Departmental Performance Report for the Canadian Human Rights Commission covering the period April 1, 2002 to March 31, 2003.

The Commission fulfils a statutory mandate based on two Acts of Parliament: the *Canadian Human Rights Act* (CHRA) of 1978 and the *Employment Equity Act* (EEA) of 1996.

In recent years a series of reports have addressed the operations and future directions of the Commission. Furthermore, many of the Commission's stakeholders have provided and continue to provide valuable insights into the Commission's past and present challenges and its opportunities for the future. The challenges we face, and the manner in which we are addressing them, together mark a turning point in our history.

As a priority, we are responding conclusively to public expectations as to operational effectiveness and efficiency related to the complaint management system. I am pleased to report that a new human rights business model has been designed and is being implemented. It is now beginning to show results, but more time is needed for the new model to fully take hold within the Commission.

I am also very pleased to report on a number of positive assessments of the Commission's Employment Equity Audit Program. These were informed and supported by stakeholder consultations. However I must also report that the Government did not renew funding for accelerating the pace of audits.

Another area in which the Commission has made progress is in clarifying institutional relationships with other organizations. For example, the Commission has signed a protocol with the Clerk of the Privy Council which included a provision for the Commission to forward to the Clerk regular reports on the compliance performance of federal departments and agencies with respect to employment equity. A second protocol is in place between the Commission and the Canadian Human Rights Tribunal to permit discussion of administrative issues only. Also, a Memorandum of Understanding is in place between the Commission and the Labour Directorate, Human Resources Development Canada on respective roles and responsibilities dealing with employment equity.

Sound program design and delivery are critical to achieving results, but a modern management culture and processes are equally important to doing so in an efficient and sustainable manner. I believe that program delivery and management capacity must be complementary and balanced. Accordingly, formal implementation of the government's Modern Management initiative (also known as Modern Comptrollership) began in the reporting period and I look forward to the results of the capacity assessment and our development of an action plan based on it. I am pleased to report that steady progress continues to be made in all seven areas of modern management. For example, the Commission has experienced a dramatic decline in the annual staff turnover rate — from a high of approximately 33% in 2000 to just under 10% in the reporting period. This is a concrete indicator of the progress the entire Commission has made in the area of "motivated people."

I am greatly encouraged by the energy, innovation and commitment of all Commission staff to a culture of continuous improvement in the service of human rights, diversity and equality in the workplace. I am equally confident that future reports will demonstrate even stronger results for Canadians.



Mary M. Gusella
Chief Commissioner



Context

A Time for Change

In 1977 when the *Canadian Human Rights Act* (CHRA) was passed it established an innovative and forward-thinking system for the promotion and protection of human rights. Over most of the past 26 years, the Act and the Commission have served Canadians well. However, much has changed in the human rights landscape since 1977. Overt forms of discrimination are less prevalent, but they have been replaced by more subtle and complex forms of discrimination. Human rights law has evolved to recognize that inequality arises, not only from prejudice, but also from the discriminatory impact of policies and programs on groups of people.

The traditional complaint system for dealing with human rights has problems: citizens must often wait too long to have their claims assessed; the process is sometimes overly complex, too much attention has been paid to the processing of individual complaints and too little to looking at innovative ways of resolving them either before or during investigation; and, in recent years, backlogs have become a constant burden. On March 31, 2002 the Commission's total caseload was 1,364 cases. During the reporting period 908 cases were added to the existing caseload and by March 31, 2003 the Commission caseload stood at 1,400 cases. This 2.6% increase in the total caseload is attributable to the 33.8% increase in the number of new complaints, from 600 expected cases per year to 803 received during the year.

A series of reports in recent years have addressed the operations and future directions of the Commission: the 1998 Auditor General's report; the 2000 report of the CHRA Review Panel, *Promoting Equality: A New Vision*; the 2002 report of the House of Commons Standing Committee on Human Resources Development and the Status of Persons with Disabilities; the 2002 report of the Senate Standing Committee on Human Rights; and the 2003 report of the House of Commons Public Accounts Committee.



An Agenda for Change

To develop a package of improvements and bring new perspectives to its work, the Commission considered, not only the above reports, but also: reports on commission reform from other jurisdictions; experiences of other human rights commissions; viewpoints of Commission staff and innovative thinking from other disciplines. In essence, the Commission went back to basic principles.

At its origins, the CHRA was remedial and preventative. It aimed at deterring and also at preventing discrimination by encouraging compliance with the Act. The legislation was intentionally made to be flexible and give the Commission a full range of tools to adapt to new circumstances and changing demands. However, over the years, due to resource constraints and judicial decisions, the Commission has been pushed away from its remedial roots toward enforcement, focusing more on investigation and litigation to resolve human rights disputes.

While there is an important public interest in the resolution of every individual human rights complaint, it is also important to focus on complaints that raise much broader issues, the resolution of which may have far-reaching implications.

While the recommendations for legislative change of the *Canadian Human Rights Act Review Panel* are still under consideration by the government, the Commission is convinced that significant changes are possible within the current legislative framework. A new complaint business model has been developed that is client-centered and results-oriented. This new approach is based on these key objectives:

- The complaints handling system will be faster, more efficient and more effective. The backlog must be eliminated and systems changed to ensure that it does not recur.
- There will be increased emphasis on reducing discrimination through non-adversarial means such as Alternative Dispute Resolution (ADR).



- The mandate of the Commission to prevent discrimination and promote respect for human rights will be re-invigorated and strengthened.
- The Commission will, in the public interest, focus more of its efforts on identifying and rooting out systemic discrimination.
- The Commission will work in accordance with the highest standards of modern management to ensure the highest level of service to Canadians.

Details of the new model are found in Section 4.

Commission Overview

The mission of the Commission is to:

- protect and advance human rights by providing a forceful, independent and credible voice for promoting equality in Canada;
- discourage discrimination and disadvantage and ensure compliance with the *Canadian Human Rights Act* and the *Employment Equity Act*; and
- share its experience and cooperate with human rights institutions in Canada and in other countries.

These mission statements are under review in order to best reflect the Commission's dual legislative mandate.

Section 2 of the *Canadian Human Rights Act* (CHRA) states that:

the purpose of this Act is to extend the laws in Canada to give effect, within the purview of matters coming within the legislative authority of Parliament, to the principle that all individuals should have an opportunity equal with other individuals to make for themselves the lives that they are able and wish to have and to have their needs accommodated, consistent with their duties and obligations as members of society, without being hindered in or prevented from doing so by discriminatory practices based on race, national or ethnic origin, colour, religion, age, sex, sexual orientation, marital status, family status, disability or conviction for an offence for which a pardon has been granted.

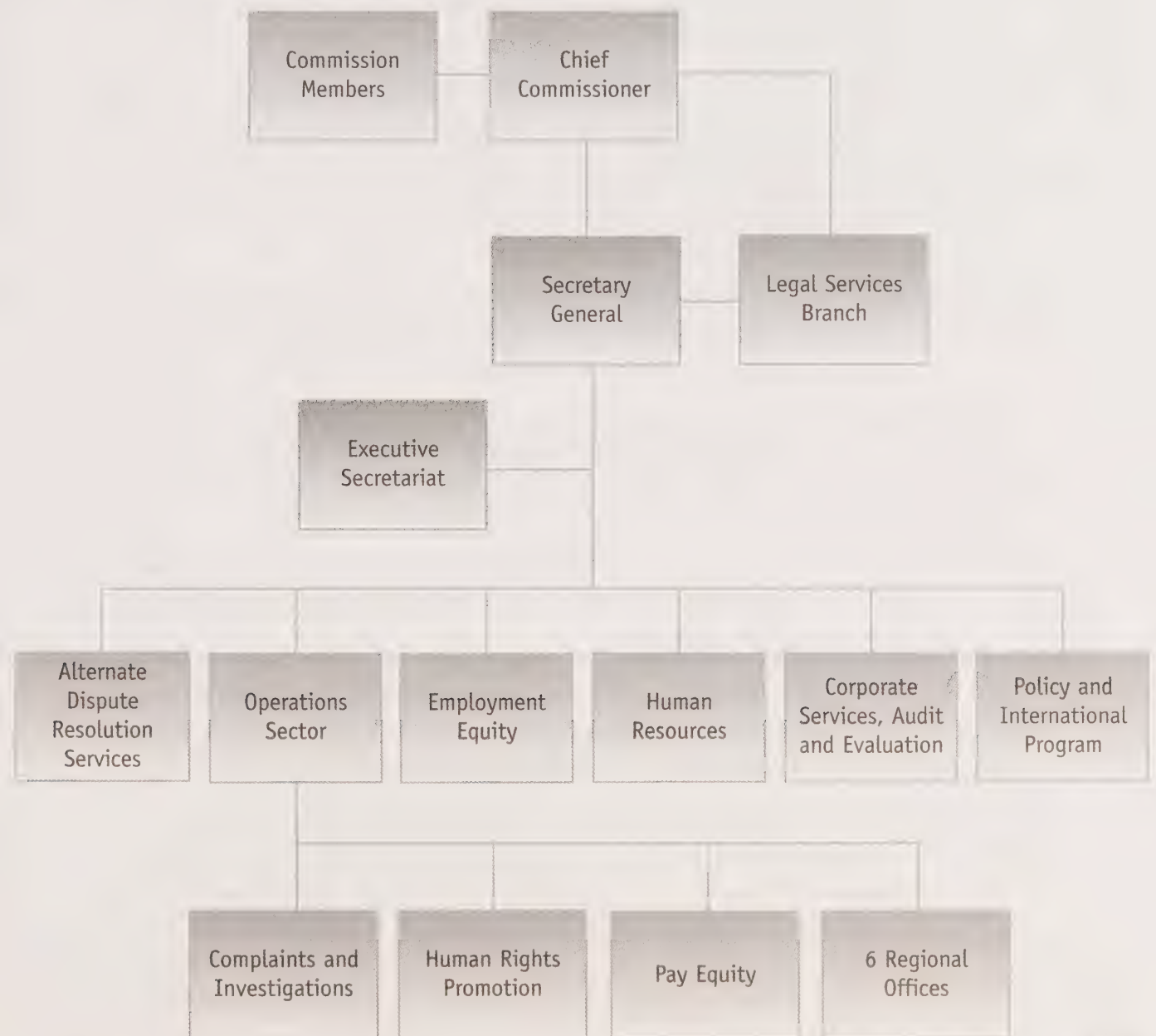
Section 2 of the *Employment Equity Act* (EEA) states that:

the purpose of this Act is to achieve equality in the workplace so that no person shall be denied employment opportunities or benefits for reasons unrelated to ability and, in the fulfillment of their goal, to correct the conditions of disadvantage in employment experienced by women, aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities by giving effect to the principle that employment equity means more than treating persons in the same way but also requires special measures and the accommodation of differences.

The Chief Commissioner is responsible for the operations of the Commission, supported by the Secretary General of the Commission.

The Commission is made up of a Chief Commissioner and up to six part-time members. The Chief Commissioner is appointed for a term of up to seven years, and the other Commissioners for terms of up to three years.

Canadian Human Rights Commission



Performance by Strategic Outcome

4.1 Major Achievements of 2002–03

Over the past year, the Commission embarked on a process to revitalize and rebuild its capacity as an institution with the purpose of delivering stronger leadership on human rights and stronger management, good stewardship and continuous improvement. Its activities have focused on improvements to programming and on ensuring resources are used where they can be most effective in enhancing human rights.

With respect to employment equity, the Commission undertook stakeholder consultations and commissioned an independent program evaluation which included a survey of employers. These documents were helpful in developing a report and recommendations to the Parliamentary Committee reviewing the *Employment Equity Act*.

With respect to complaint management, the Commission initiated a process of change and renewal in 2002 and began implementation in early 2003. The change agenda focuses on three areas:

- expanding the use of alternative dispute resolution (ADR) to significantly enhance earlier resolution of complaints of discrimination in a non-adversarial manner;
- making the complaint handling process more efficient, timely and effective, and thereby eliminating the backlog and issues that cause it; and
- developing tools and processes to identify and focus on those human rights issues that raise systemic or serious human rights issues and have the greatest impact.

During the reporting period the Commission used a number of non-complaints tools to respond to systemic human rights issues and raise awareness amongst key stakeholders about human rights issues. The Commission staff also delivered approximately 300 presentations, training sessions and workshops on a range of human rights issues to federally regulated employers and service providers. The Commission released new



policies on Aboriginal employment preferences and on drug and alcohol testing, issued a Special Report on the Innu of Labrador, studied international best practices in addressing racism and made submissions to Parliament on the human rights implications of new government initiatives, including Human Resources Modernization, Pay Equity, the *First Nations Governance Act* and same-sex marriages. The Commission will be further refining its promotion and prevention tools to address systemic human rights issues over the coming year.

Over the longer term, these changes will bring the Commission closer to achieving the remedial and preventive approaches to human rights Parliament originally envisaged when the CHRA was adopted 26 years ago.

As part of the management improvement agenda, the Commission is developing new tools and improving its planning, management systems and processes, as it responds to the complex and diverse problems of human rights. A planning process with clear accountabilities links strategic and operational planning and budget allocations, in a timely manner. Monitoring ensures that business plan targets are being met and that corrective action is taken as required.

The development of performance measures is a key management priority. This work was first initiated by the Commission for the Employment Equity Audit program which completed a program profile and logic model (the first two elements of a Results Based Management Accountability Framework) and identified some of the essential data sources for critical performance measurements and support for the eventual evaluation strategy.

The Commission has undertaken a major initiative to redesign the electronic Complaint Management System (CMS) and the Employment Equity Audit Tracking System (EEATS). The new workflow systems will allow Commission staff to input, store and track all information related to cases, access policy and legal work germane to the resolution, and produce performance measurement reports. Staff were involved in the detailed needs assessment. The system is expected to be operational in Fall 2004.

In conjunction with other measures described in this report, the Commission is positioning itself to re-invigorate its mandate as a leader in advancing human rights in the Canadian workplace.

4.2 Strategic Outcomes

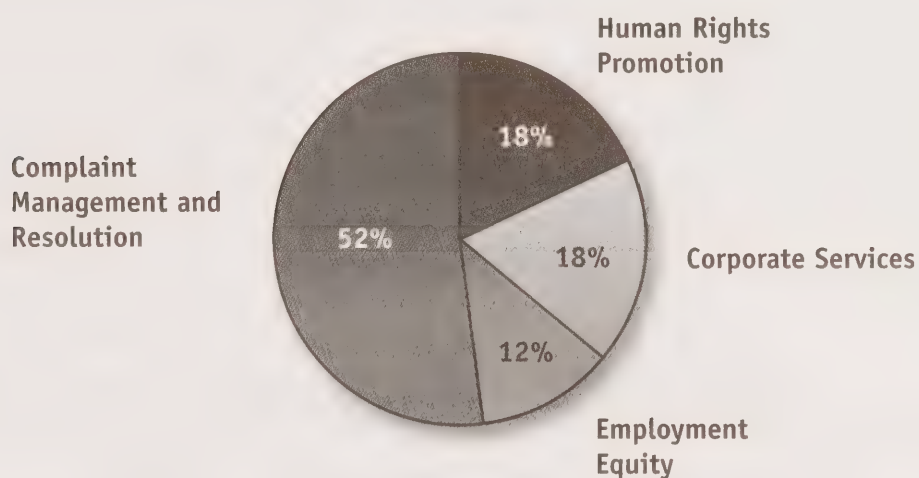
The Commission's strategic outcomes are delivered in four core areas: **Complaint Management and Resolution, Employment Equity, Human Rights Promotion** and **Corporate Services**. These strategic outcomes are the "key drivers," for the Commission to meet its mandate of protecting and advancing human rights in Canada.

The Commission's Strategic Outcomes



In 2002–03, the Commission spent \$23.60M in support of these strategic outcomes. As shown in Figure 1, of this amount approximately 52% (or \$12.20M) was spent on Complaint Management and Resolution; 12% (or \$2.70M) on Employment Equity; 18% (or \$4.30M) on Human Rights Promotion (including policy research, consultation and development); and 18% (or \$4.40M) on Corporate Services.

Figure 1: 2002–03 Resources by Strategic Outcome



4.2.1 *Complaint Management and Resolution*

SUMMARY

Strategic Outcome:

Management and Resolution of Human Rights Complaints

Meaningful and timely recourse to individual victims of discrimination in accordance with the terms of the *Canadian Human Rights Act*.

Key Partners and Stakeholders

- | | |
|--|---|
| • Commissioners | • Canadian citizens |
| • Operations Sector | • Federal departments and agencies |
| • Legal Services Branch | • Federally regulated employers and service providers |
| • Alternative Dispute Resolution Services Branch | • Non-governmental organizations |
| • Policy and International Programs Branch | • Canadian Human Rights Tribunal |
| | • Provincial Human Rights Commissions |

Key Targets and Overall Results

- Deal expeditiously with annual caseload of 600 complaints.
- Set up and begin implementing a special project to eliminate backlog of complaints within five years.
- Deal with pay equity complaints and examine current investigation processes in light of available resources.
- Redesign the automated Complaint Management Information System (CMIS).

Programs and Resources that Support Overall Results

- | | |
|-------------------------------------|--|
| • Inquiry, Intake and Investigation | Resources spent on this strategic outcome for 2002–03 were \$12.20M, including 101 FTEs. |
| • Alternative Dispute Resolution | |
| • Pay Equity | |
| • Litigation | |

Management Practices

- Effective and efficient complaint business model.
- Electronic Case Management System (under development)

CONTEXT AND BACKGROUND — RISKS AND STRATEGIES

Providing meaningful and timely recourse to individual victims of discrimination to support human rights in a free and democratic society is an essential Canadian value and a commitment by the Government of Canada. A transparent, timely and fair process is critical in that regard. Challenges include such factors as the volume of complaints received, the complexity of individual complaints and the intrinsic complexity of the complaint process itself.

While there is broad support for the mandate of the Commission, as noted earlier a number of reports have expressed concerns related to higher public expectations, as well as to operational effectiveness and efficiency, in certain aspects of the Commission's work. To address these concerns, the Commission embarked on a process of change focused on developing a new complaint business model and on modernizing its management practices. The Chief Commissioner articulated the path forward in a speech to the Canadian Association of Human Rights Associations in May 2003, which may be found on the Commission's Web site at <http://www.chrc-ccdp.ca>

The Commission has learned that the most effective long-term investment it can make in complaint management and resolution is to provide, in as comprehensive a manner as possible, fora for parties to resolve matters themselves, within a structured program, guided by experienced practitioners. This means enhancing ADR services.

Dealing with Individual Complaints

Complaints of discrimination may move through several stages, from inquiry and intake to mediation, investigation, conciliation and referral to the Canadian Human Rights Tribunal, depending on the individual case.

Inquiries: Each year, the Commission responds to up to 50,000 inquiries received by mail, e-mail, telephone or personal visit to headquarters or one of six regional offices. Inquiries which fall within the jurisdiction of the Commission are introduced into the complaint process. Inquiries which do not come within the jurisdiction of the Commission are referred where possible to other systems for redress or resolution.

Intake: At the intake stage, additional information is gathered and further analysis is conducted to determine if the allegation constitutes a basis for a complaint of discrimination under the Act. If it does, it is referred to mediation or investigation.

Investigation: Complaints that are not settled in mediation are referred to investigation, where evidence related to the complaint is gathered and analysed, and recommendations are prepared for the consideration of Commissioners.

Alternative Dispute Resolution: This expression refers to a range of approaches and techniques for resolving disputes other than through litigation, including mediation and conciliation.

Mediation is a voluntary process, and is the cornerstone of the Commission's ADR program. It is offered at all stages of the complaint process, including immediately after a complaint is filed. Commission mediators ensure that settlements address any policy or procedural changes that are required to address the broader public interest, as well as the interests of the parties.

The Commission has provided conciliation services since its inception. Conciliation differs from mediation in that it is a mandatory process normally offered to parties after an investigation has been carried out. Conciliators must be appointed by members of the Commission. Like mediation, conciliation is confidential and without prejudice, and the conciliator ensures that settlements address the public interest as well as individual interests of the parties.

ADR has always been part of the complaint process managed within the Operations Sector. In February 2003, the Commission established an independent Alternative Dispute Resolution Services Branch with a broadened mandate and enhanced budget. The mandate not only includes complaints resolution but also outreach activities on the effectiveness of ADR to increase participation and assist the Commission in managing its complaint caseload.

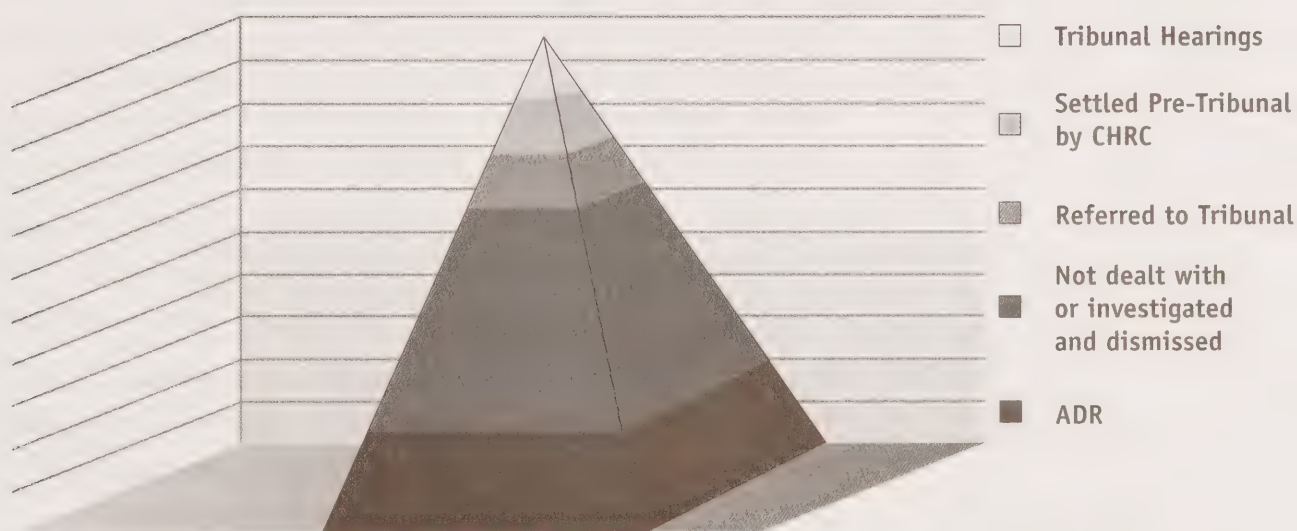
During this reporting period, the Commission also created an Advisory Council of eminent jurists and ADR specialists to provide advice to the

Chief Commissioner on all matters related to the program's overall approach, operational policies and procedures, measures to protect the public interest, training and staff development, and program evaluation. Council members include two former Supreme Court justices, a former chief justice of Ontario and a former Alberta Court of Appeal judge. The news release announcing the creation of the Council can be found on the Commission's Web site.

Legal Services: Under the CHRA, legal counsel represent the public interest before the Canadian Human Rights Tribunal. In the reporting period, the nature and scope of this representation was reconsidered to better reflect the Commission's public interest role under its enabling legislation by focusing its participation at Tribunal.

Figure 2 provides a graphic demonstration of the relative number of signed complaints being handled at each state at any given time.

Figure 2: Case Overview, 2002-03 — Getting the Balance Right



Dealing With Systemic Human Rights Issues

Resolving systemic cases in a non-adversarial way can influence an entire workplace or an entire sector of Canadian society. For example, in 2002 a complaint filed by a deaf man named Henry Vlug was resolved through negotiation. The case concerned the need for better access to information for the hearing impaired in airports across Canada. The resolution of this complaint will address systemic problems and rectify human rights violations affecting many people.

The Commission has taken the following steps to better address issues of systemic discrimination:

- The Commission introduced new approaches within the complaint system to enable it to assess and prioritize cases based on their complexity, substance and potential impact.
- The Commission expanded the use of tools outside the current complaint system, such as public reports and policy inquiries, to better identify the root causes of systemic human rights issues and make recommendations for change. For example, in 2002, the Commission released a report on the human rights situation of the Innu of Labrador and a revised policy on drug and alcohol testing in the workplace, and made submissions to Parliament on the human rights implications of new government initiatives such as same sex marriages and the *First Nations Governance Act*.
- The Commission is moving to ensure that its role when it is before the Canadian Human Rights Tribunal is clearly identified and understood as being in the public interest, as defined in the Act.
- The Commission is taking greater initiative on the prevention side of the equation by offering educational opportunities on systemic human rights issues such as the duty to accommodate and on the benefits of an inclusive workplace and a diverse workforce representative of the peoples of Canada.

In addition to the above-mentioned new measures, the Commission continued to represent the public interest before the Canadian Human Rights

Tribunal and the courts in a wide variety of human rights complaints concerning grounds protected under the Act.

The Commission participated in the debate over same-sex marriage in court proceedings in Quebec and Ontario. In the Ontario Court of Appeal decision, *Halpern et al v. Attorney General of Canada et al.*, the court held that a law prohibiting same-sex couples from marrying perpetuates the view that same-sex couples are not capable of forming loving and lasting relationships and are not worthy of the same respect and recognition as opposite-sex relationships. Such a law violates s. 15 Charter rights of same-sex couples, said the Court.

Finally, it should be noted that, in pursuance of its mandate to nurture and protect human rights in Canada, the Commission maintains an important working relationship with the Canadian Human Rights Tribunal. The Tribunal is a wholly separate and independent agency from the Commission. The two maintain a formal ongoing dialogue on administrative matters where the two bodies interact.

RESOURCES USED

The Commission spent \$12.20M to support the complaint management and resolution strategic outcome, including 101 full time equivalents (FTEs). The detailed resources are outlined in Sections 5 and 6.

OUTCOMES ACHIEVED

The following outcomes are reported under specific commitments as stated in the *Report on Plans and Priorities* for the period under review. Commitments support the strategic outcome of management and resolution of human rights complaints by providing meaningful and timely recourse to individual victims of discrimination in accordance with the terms of the CHRA.

RPP Commitment: Deal expeditiously with caseload of 600 new complaints and eliminate the backlog of complaints within five years.

Revising the Complaint Business Model

As noted, the Commission is now well along in its process to change the model of human rights complaint management away from litigation toward earlier conflict resolution, and toward the use of broader policy and promotion tools to deal with systemic cases. Earlier intervention means lower costs per case and, in the longer term, more resources to deal with systemic cases, and cases that might clarify matters of principle or set important precedents.

Figure 3: Shifting the Model

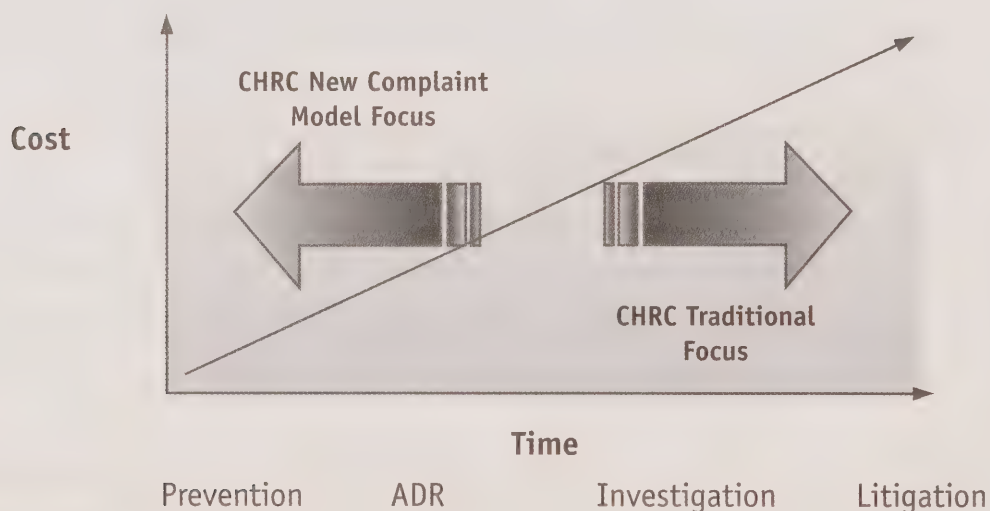


Figure 3 shows the disproportionate costs of case resolution when complaints proceed to a full Tribunal hearing. These cases take longer to resolve and rely upon litigation tools rather than tools that encourage cooperation and consensus building. This is done not only to reduce costs but to foster better and more meaningful complaint resolution by the affected parties.

By shifting the model toward early resolution and education, not only will the per case cost decline but the resolution will have avoided exacerbating the conflict by hardening positions, minimizing communication and

disputing all issues, as sometimes occurs in the positional bargaining that can occur in litigation. Education will also prevent future complaints and foster environments where all individuals are respected and treated equally and equitably in line with human rights principles and legislation.

Performance Indicators

Complaint Case Volume

The volume of cases entering the system is an important workload indicator for the Commission over which the Commission has absolutely no control.

On March 31, 2002, the Commission's total caseload was 1,364 cases. In the new fiscal year 2002–03, 908 cases were added to this existing caseload: 803 were new cases and 105 were cases returned to the caseload (e.g., cases returned after complainants had exhausted alternative redress mechanisms or cases that were returned for a new decision following judicial reviews). The Commissioners rendered 872 decisions that closed cases during the fiscal year. By the end of March 2003, the Commission's caseload stood at 1,400 cases, a slight increase of 3% (36 cases). This increase in the total caseload is attributable to the significant increase in the number of new complaints — from 600 expected cases per year to 803 cases received during the reporting period.

Table 1: Caseloads and Decisions, 2002–03

Caseload as of March 31, 2002	New cases received	Cases returned to caseload	Final case decisions	Caseload as of March 31, 2003	Variance
1,364	803	105	872	1,400	36

The Commission's ability to manage a balanced annual flow of cases coming in and cases being closed is an indicator that the Commission's new complaint business model is effective in providing timely service to Canadians. It is anticipated that the combined efficiencies of the new complaint process, with its emphasis on early resolution, and the application of incremental resources of \$570,000 annually through to



2005-06 to advance the investigation of cases, will result in more case closings and subsequently decrease the complaint caseload. As noted above, the Commission closed 872 files, for an average of 72 files per month in 2002-03. In the next reporting period, we are projecting a possible increase to approximately 1,200 files closed or 100 case decisions per month.

Closings of complaint cases is only a partial reflection of the Commission's work. In 2002-03, the Commission completed work on a total of 1,584 complaint files as described in Table 2 below.

Table 2: Results of the Commission's Work on Complaint Files in 2002-03

Number of cases	Results of decisions
63 (7%)	cases were not dealt with by the Commission (pursuant to section 41) because they were filed more than one year after the alleged act of discrimination, or because the complainants were asked to first pursue other redress mechanisms
120 (14%)	cases were referred to a Canadian Human Rights Tribunal for a hearing
276 (32%)	194 cases were settled at mediation, 75 at conciliation and 7 during investigation
413 (47%)	cases were dismissed after investigation because evidence was lacking, the matters were outside the Commission's jurisdiction, or the complainants withdrew or abandoned their complaints
Sub-total 872 (100%)	Files closed
712	cases were discontinued by the complainant before a complaint was signed. These files were administratively closed without a decision by members of the Commission.
Total 1,584	Complaint files completed in 2002-03

ADR Participation Rate

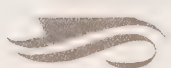
Participation Rate: This indicator is a good measure of success in relation to mediation, which is voluntary. The same does not apply to conciliation, which is a mandatory process. The voluntary nature of mediation has a certain appeal to parties: it offers them a sense of comfort, ownership and empowerment that a mandatory process does not provide. A high participation rate in mediation is therefore a good indicator of the ADR program's acceptance and credibility with both complainants and respondents. It also means that more settlements and earlier resolution are likely. Consequently, one of the Commission's objectives is to achieve and maintain a high participation rate.

The participation rate is the number of cases in which the parties agree to mediation as a proportion of all cases in which mediation is offered. This rate has fluctuated over time since the Commission first introduced mediation in 1999. The highest rate achieved prior to this reporting period was 60% in 2000.

In 2002–03, the ADR Services Branch processed 615 files in which mediation was offered to the parties. The parties agreed to participate in mediation in 305 or 50% of cases. This rate is somewhat low, and steps are being taken to increase it over the next year, including high-level contacts with the heads of major respondent organizations (Chief Commissioner to Deputy Head/Chief Executive Officer) and a promotion plan featuring public statements, seminars, new publications and more detailed information on the Commission's Web site. These measures are already paying off, and the first quarter of 2003–04 shows a 61% participation rate.

ADR Settlement Rate

Settlement Rate: The settlement rate is the number of cases in which settlements are achieved as a proportion of all cases in which the parties agree to participate. According to experts in ADR, a settlement rate of 50% is considered good, while a rate in the 70% range is considered excellent. The highest settlement rate achieved in mediation in the past was 72% in 2001. The settlement rate for conciliation has been consistent over the years at around 50%.



As shown in Table 3 below, the settlement rate was 66% in mediation and 51% in conciliation for an overall rate of 61%. Recent improvements to the Commission's ADR services are having a positive effect on the settlement rate. The first quarter of 2003-04 is showing a settlement rate of 71% in mediation and 60% in conciliation for an overall rate of 69%.

Table 3: Settlement Rates for Mediation and Conciliation, 2002-03

Process	Cases		Settlement Rate
	ADR Conducted	Settled ¹	
Mediation	305	201	66%
Conciliation	158	81	51%
Total	463	282	61%

- ¹ These figures represent the settlement agreements signed by the parties during the fiscal year. They were not necessarily approved by the Commission during the same reporting period.

Investigations Completed

During the fiscal year, 697 files were processed at investigation. Of the 697 files, 588 cases were investigated and their reports presented to the Commission for decision, 7 cases were settled during the course of the investigation, 84 files were referred to mediation during the course of, or at the completion of, an investigation and 18 were referred for analysis of the application of section 40-41 of the Act. The Commission is resourced to conduct 400 investigations per year. With the additional resources provided by the Treasury Board to reduce its caseload, the Commission was able to investigate an additional 188 cases.

Table 4: Investigation Cases

No. of cases processed at investigation	No. of investigation reports completed	Cases settled during investigation	Cases referred to mediation	Cases referred to for analysis of Section 40/41
697	588	7	84	18

Age of Cases

This measure allows the Commission to assess the length of time complaints have remained within the system until completion.

A more strategic approach with respect to the Commission's caseload has resulted in a significant diminution of older cases. The longer-term objective is for the Commission to reach a stage where it can deal with most new cases within one year, and to track timeliness factors and service standards through a new Electronic Case Management System. Important steps toward these objectives were made in the current reporting period.



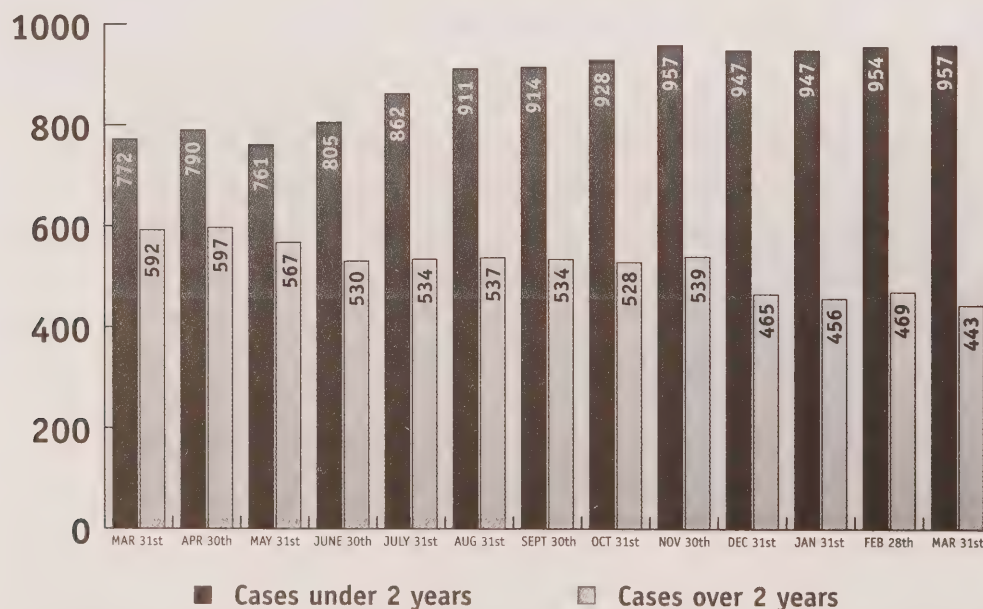
Table 5: Reduction of the Cases Over 2 Years of Age

AGE		2002										2003		
		March 31st	April 30th	May 31st	June 30th	July 31st	August 31st	Sept. 30th	Oct. 31st	Nov. 30th	Dec. 31st	Jan. 31st	Feb. 28th	March 31st
Under 2 years*	#	772	790	761	805	862	911	914	928	957	947	947	954	957
	%	57	57	57	60	62	63	63	64	64	67	67	67	68
Over 2 years **	#	592	597	567	530	534	537	534	528	539	465	456	469	443
	%	43	43	43	40	38	37	37	36	36	33	33	33	32
Total size of the caseload		1364	1387	1328	1335	1396	1448	1448	1456	1496	1412	1403	1423	1400

* The table shows an increase in the number of cases under two years of age. This situation is attributable to the fact that the number of new cases the Commission received is greater than the number of cases it was able to close during the year.

** The table also shows a slight increase, in some months, in the number of cases over two years. This is primarily due to the normal aging process of the cases that were under two years.

Figure 4: Age of the Caseload by Numbers, 2002-03



As of March 31, 2002, the total caseload was 1,364 cases, of which 772 or 57% were under two years old and 592 cases or 43% were over two years. As shown in Table 5 and Figure 4 above, the Commission overall succeeded in reducing its caseload that was over 2 years old by 25% by the end of March 2003. As a percentage of the total caseload, cases over 2 years old dropped from 43% to 32%.

RPP Commitment: Deal with pay equity complaints and examine current investigation processes in light of available resources.

Pay Equity Complaints

The Pay Equity complaints remain a top priority for the Commission as they have the potential to affect tens of thousands of individuals. Though relatively few in number, pay equity cases can affect many employees and involve potential retroactive pay and wage adjustments totaling millions of dollars. Investigations are complex, requiring extensive analysis and discussion with employees, the bargaining agents that represent them and the employers. Once investigated, these complaints are frequently the subject of prolonged litigation.

The Commission began the 2002–2003 fiscal year with a caseload of 113 pay equity complaints.

Decisions taken in the 2001–2002 fiscal year to streamline and focus the work of the Commission with respect to pay equity investigations resulted in significant case management efficiencies as evidenced during 2002–03. During the year, the various stages of pay equity complaint processing was integrated with the existing Commission complaint process, allowing for focused and multi-disciplinary attention on systemic wage discrimination complaints.

During 2002–03 the Commission closed 65 pay equity complaints, a caseload reduction of 60%. However, during the year one case was re-activated and returned to the pay equity caseload. Therefore at the end of March 2003 the Commission had 49 open pay equity cases. The Commission is currently developing a comprehensive strategy to process and complete all pay equity cases.



RPP Commitment: Redesign the automated Complaint Management Information System (CMIS).

The Commission is investing \$1.4M received from Treasury Board to modernize its Complaint Management System (CMS) and Employment Equity Audit Tracking System (EEATS) through the Information Technology Innovation (ITI) Project, which supports improvements in its core programs. The ITI Project aims to improve workflow, provide user-friendly and fully accessible information, and support monitoring and reporting. It will also lay the groundwork for the introduction of Government On-Line (GOL) components.

The ITI Project was officially chartered in October 2002. It is executed and controlled in accordance with project management standards defined and described in Treasury Board's *Information Technology Project Manager's Handbook* and the Project Management Body of Knowledge (PMBOK). The project's main processes include a project plan which controls both time and budget, a risk management plan, a quality management plan and a communication plan. In February 2003, the Commission completed the required needs assessment phase of the project. The Commission has planned to have the new system fully implemented no later than Fall 2004.

4.2.2 *Employment Equity*

SUMMARY

Strategic Outcome: Employment Equity

Greater equality in the workplace for the four designated groups under the *Employment Equity Act*.

Key Partners and Stakeholders

- Commissioners
- Employment Equity Branch
- Legal Services Branch
- Human Resources Development Canada
- Treasury Board Secretariat
- Public Service Commission
- Private and public sector employers and employees subject to the *Employment Equity Act*
- Privy Council Office

Key Targets and Overall Results

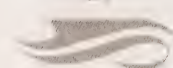
- Begin 40 new audits to target 340 total employers.
- Begin reasonable progress assessments of 100 employers anticipated to be in compliance.
- Initiate follow-up audits with employers who have signed undertakings after initial audits.
- Develop response to recommendations and legislative changes arising from legislative review.
- Assist employers to understand *Employment Equity Act* responsibilities.

Programs and Resources that Support Overall Results

- Employment Equity Audit Program
- Audit and assessment
- Monitor compliance
- Resources spent on this strategic outcome for 2002–03 were \$2.70M including 29 FTEs.

Management Practices

- Development and implementation of performance standards.
- Distribution of employers' kits, templates.
- Access to audit standards and manuals on Internet.



CONTEXT AND BACKGROUND — RISKS AND STRATEGIES

There are many risks to Canadian society and the economy of not achieving equitable representation based on barrier-free employment systems. Primary social objectives, articulated in the *Canadian Charter of Rights and Freedoms*, the *Canadian Human Rights Act* and government policy cannot be achieved without equity in the labour market. Continued discrimination distorts the labour market, under-employs available skills and competencies, and increases the costs of social programming, all of which undermine Canada's competitive advantage in the global economy. Many major business leaders, such as those in the banking sector, share this view.

In 2002 Parliament reviewed the *Employment Equity Act*. In preparing for this review, the Commission undertook stakeholder consultations, commissioned an independent program evaluation which included a survey of employers, and provided the Parliamentary Committee reviewing the Act with a report and recommendations.

The Committee concluded that the Act was working well, emphasizing cooperation and persuasion with employers as the appropriate approach.

The Commission was particularly pleased that the Committee called for an integrated strategy to ensure equal employment opportunities for persons with disabilities and Aboriginal peoples.

The independent program evaluation and employer survey demonstrated that results of the first five years of the Employment Equity Compliance Program were positive and concluded that the Commission has adequately fulfilled its mandate. It further concluded that:

- stakeholders find the audit requirements reasonable;
- most employers believe enforcement actions used by the Commission are appropriate and that actions taken as a result of audits will lead to increased levels of representation and the elimination of barriers; and
- employers value and rely first on the Commission's information regarding their legislative obligations.

RESOURCES USED

The Commission spent \$2.70M including 29 full time equivalents (FTEs) to support this strategic outcome. The detailed resources are outlined in Sections 5 and 6.

OUTCOMES ACHIEVED

The following outcomes focus on specific commitments stated in the *Report on Plans and Priorities* for the period under review. Commitments support the strategic outcome of Employment Equity by providing greater equality in the workplace for the four designated groups under the *Employment Equity Act* (EEA).

In five years, the Commission has initiated audits of 56.2% of employers subject to the Act, representing 717,313 employees or 75.7% of the federally regulated workforce. A streamlined audit approach has been developed to complete the audit of small employers representing the remaining quarter of the workforce.

Through consultation and an independent program evaluation, it is clear that there is wide support for employment equity legislation among employers, unions and organizations representing designated groups, and that without the Commission's audit efforts, compliance would be considerably less than it is today.

Employment Equity Reports

As reported in last year's report, the low level of compliance at the time of most initial audits and the time it has taken employers to reach full compliance had delayed the implementation of the monitoring phase. While it is possible to establish that there remain significant areas of under-representation within the federal workforce, specific areas of under-representation are determined only when an employer has compared its levels of representation with appropriate labour market availability standards. To properly measure the program's impact, one must compare, over time, the success of employers in compliance with the Act in making reasonable progress in closing gaps in representation.



In the private sector, 75 employers had been found in compliance as of December 31, 2001. All have set short-term hiring and promotion goals, covering a three-year period after the completion of the audit. To date, the Commission has been able to monitor the implementation of goals of 25 of these employers for the first two years of their employment equity plans. Overall, these employers have met approximately 30% of the short-term goals established in their employment equity plans.

The impact of the employment equity audits is also reflected in increases in representation of designated group members *during* the audit process. It is encouraging to note that the representation of Aboriginal peoples, persons with disabilities and visible minorities is higher in the combined workforce of employers in compliance, compared to that of employers who have not been audited or have not yet completed the audit process.

In the public sector, the representation of persons with disabilities in the departments and agencies in compliance now stands at 6.0%, compared to 4.6%, not yet in compliance. Some of this increase may be due to increased self-identification, but it demonstrates that it is possible to achieve representation close to the 6.5% labour market availability for this designated group.

Private sector employers in compliance increased the representation of persons with disabilities from 2.1% in 1997 to 2.6% in 2001. Although this figure is still considerably lower than 6.5% labour market availability, it stands in contrast to that of employers not yet in compliance where representation fell from 2.4% to 2.2%.

While a number of variables may explain these results, the initial indications are that the program is having a positive impact on equity in the federal workforce.

Initial and Follow-up Auditing of Employers

The number of employers audited and found in compliance with all the requirements of the EEA is the best indicator of those employers who have employment systems in place to allow greater representation of the four designated groups in the workforce.

For 2003–03, the Commission planned to:

- initiate 40 new audits, bringing the total of completed audits to approximately 340 employers — it was anticipated that approximately 110 employers would be in compliance by the end of the fiscal year; and
- initiate follow-up audits by the stipulated deadline date with employers required to sign undertakings following initial audits.

Response to Recommendations of the Parliamentary Committee

The Commission initiated a pilot project directed to employers with under 300 employees to assist these employers to reach compliance during the initial audit without the need for formal undertakings and a follow-up audit.

A small employers' kit was developed to assist employers in achieving compliance with each of the statutory requirements. Once a compliance audit is initiated, the Compliance Review Officer reviews work at each stage as it is completed and provides direction on what remains to be done. Between February 1 and March 31, 2003, 25 such audits had been initiated as part of this pilot project.

During 2002–03, 40 new audits were initiated, bringing the total of completed audits to 278. Of those, 33 were found in compliance, bringing the total to 111. (Since the program commenced, an additional 29 audits were cancelled at various stages prior to a compliance report because of a substantial change in the status of the employer, i.e. it ceased to exist, fell below 100 employees or merged with another employer).

When audits began in October 1997, the Commission's goal was to undertake audits of all employers, 412 at that time, within a first audit cycle of five years. It was expected that most employers would be in or near compliance at an initial audit, that is, they would have in place or almost in place, employment systems and action plans that would result in reasonable progress in closing any gaps.



As reported last year, only a limited number of employers continue to be in or near compliance at the end of an initial audit; for those near compliance, extensions were given so they could complete the work. The majority of employers had to negotiate undertakings to complete the substantial work remaining after the initial audit and, as a result, follow-up audits were required. Finally, for employers who did not fulfil their undertakings, the remaining work had to be done under a Direction issued by the Commission, requiring a third audit to evaluate progress. Unfortunately, many employers continue to wait for the Commission to commence an audit before responding substantively to the Act's requirements.

The Commission also initiated a streamlined audit approach with those 15 federal public sector employers with less than 100 employees — the only employers of that size subject to the Act. The Compliance Review Officer verifies that required standards have been met (depending on the size of the employer) and, when any omissions have been corrected, issues a letter of compliance. Between October 2002 and March 31, 2003, 15 such audits were initiated and, by the end of June 2003, five (5) letters of compliance had been issued.

This initiative will ensure that the approximately 468 employees in these organizations will benefit from employment equity without their organizations being subject to onerous requirements, that are not appropriate given the organization's size.

By March 31, 2003, the total number of audits the Commission initiated, including initial, follow-up and post-Direction audits, had reached almost 433, a number consistent with the total originally projected. Beginning in 2000, a strategy of targeting larger employers during years two to four of the audit program has resulted in audits covering approximately 85% of the federal labour force under the Act. With the addition of the RCMP, CSIS and the Canadian Forces, this has declined to 75% and will not increase in the coming year given the need to curtail initiation of any new audits as explained below.

The Commission exceeded its projection in the *Report on Plans and Priorities* for 2002–2003 that 100 employers would reach compliance by March 31, 2003, i.e. have barrier free employment systems and action plans capable of achieving reasonable progress. A total of 111 employers were in compliance by that date, a number that had reached 122 by the end of June 2003.

Based on a total of 412 closed audits (initial, follow-up, audit following direction, and cancelled-weighted by 50%) and 54.8 total auditor equivalents over the last four years, each auditor has completed 7.5 audits per year. The cancelled-weighted by 50% refers to audits under way which were subsequently cancelled and counted as a half audit completed. The 412 closed audits do not include, however, work done on audits in fiscal year 2002–2003 which are not yet closed.

Education and Cooperation Programs

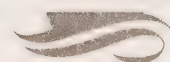
The Commission took the following important steps to ensure accountability and transparency of its Employment Equity Program.

During 2002–03, the Commission met its target by delivering over 40 presentations, training sessions and workshops, primarily to employers and employees actively involved in employment equity initiatives. As reported last year, 38% of employers surveyed had attended a Commission employment equity workshop or presentation and 89% found them to be somewhat or very useful. The independent evaluation also found that 96% of employers surveyed had consulted the Commission's Framework for Compliance Audits under the EEA and 87% had consulted the *Guide to Employment Systems Review*; of these, 99 and 97%, respectively, found these sources to be somewhat or very useful. Overall, employers reported that the Commission's sources provided the most useful information on employment equity available.

Notwithstanding these results and in line with other recommendations in the Evaluation Report, the Commission initiated and completed the development of a small (less than 300 employees) employers kit.

The survey was conducted as part of the independent evaluation study of the Employment Equity Audit Program by Consulting and Audit Canada. The evaluation report was submitted in June 2002. The Commission developed an action plan to respond to all the recommendations not already implemented. A management summary of this report will be available on the Commission's Web site.

During 2002–03, the Commission finalized an Employment Equity Program logic model and took steps to identify relevant data sources and meaningful performance indicators.



A detailed Year-End Report on the Commission's Employment Equity Program during 2003 was prepared, in addition to its chapter in the Commission's *Annual Report* tabled in March 21, 2003. This larger report will be released in Fall 2003, distributed to all employers covered and placed on the Commission's Web page.

As a result of the above steps, the Commission is confident that Canadians will have sufficient information on which to judge the success of its Employment Equity Program.

Legislative Review

In response to the findings of the Parliamentary Review Committee, to provide additional information to assist employers to meet their requirements, the Commission developed a tool kit for small employers (as referenced above) and a streamlined process for public sector employers with less than 100 employees, as outlined above. The Commission also signed a Memorandum of Understanding with Labour Canada, and is in the process of negotiating a Memorandum of Understanding with the Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission. These memoranda should provide a solid partnership framework for clarifying individual roles, ensuring consistency in the delivery of respective mandates and facilitating the ongoing work to which the government is committed as a result of the legislative review.

The Chief Commissioner also signed a Letter of Understanding with the Clerk of the Privy Council including agreement to meet several times a year to discuss the employment equity performance of departments and agencies. The Commission provided an initial written report in March 2003 on audit progress as part of the Clerk's performance reviews of Deputy Head.

In light of the Parliamentary Committee recommendation that the Commission be given more resources to increase the pace of audits and provide assistance to employers, the Commission sought to renew \$674,000 in resources that had sunset on March 31, 2003 and obtain direction on the level of program Ministers wished to support. However, resources were not renewed in time to avoid a scaling down of activities. On the advice of central agencies and the Department of Justice, the Commission is proceeding with a Memorandum to Cabinet for early consideration.



As a result, no new audits will be initiated in 2003–04, training sessions with employers and major stakeholders will be substantially reduced, and strategies to respond to the results of monitoring progress of employers already in compliance will be limited within the current level of resources. Unfortunately, the goal of initiating an audit for all employers under the Act will not be achieved until well after 2010.

4.2.3 Human Rights Promotion

SUMMARY

Strategic Outcome: Human Rights Promotion

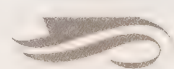
Increased understanding and acceptance of human rights and employment equity principles and reduced discriminatory practices in the workplace.

Key Partners and Stakeholders

- Commissioners
- Human Rights Promotion Branch
- Policy and International Programs Branch
- Operations Sector and Branches within the Commission
- Human Resources Development Canada
- Public Service Commission
- Media, public, non-governmental organizations
- Federal departments and agencies
- Federally regulated service providers
- Canadian Association of Statutory Human Rights Agencies
- International human rights organizations and National Human Rights Institutions abroad

Key Targets and Overall Results

- Rebuild human resources capacity of Promotion Branch in all specialized disciplines.
- Develop a training program and service standards for public information agents.
- Develop and implement a strategic communications plan.
- Strengthen partnerships with other departments and agencies.
- Identify strategic policy priorities and integrate them into business lines across the Commission.
- Undertake policy inquiries on selected human rights issues.
- Refine International Program strategy and ensure adequate external financing.



Programs and Resources that Support Overall Results

- Dissemination of public information
 - Development and dissemination of information to selected audiences
 - Outreach activities
 - Promotion of human rights through partnerships
 - Policy research and development
 - Strengthen human rights institutions abroad
- Resources spent on this strategic outcome for 2002–03 were \$4.30M, including 39 FTEs.

Management Practices

- Communications frameworks and policies.
- Partnerships.
- Intranet and Internet development.
- Development of policy framework to respond to systemic human rights issues.

CONTEXT AND BACKGROUND — RISKS AND STRATEGIES

The key activities in this service line — promotion and policy development and the international program — are important elements to ensure that non-discriminatory practices are followed in the workplace and to prevent incidents of discrimination. In an ideal world, discriminatory practices would be a thing of the past. Until then, the Commission will continue to raise awareness and facilitate Canadians' access to recourse when they are faced with discrimination.

RESOURCES USED

The Commission spent \$4.30M to support this strategic outcome, including 39 full time equivalents (FTEs). The detailed resources are outlined in Sections 5 and 6.

OUTCOMES ACHIEVED

The following outcomes are reported under specific commitments as stated in the *Report on Plans and Priorities* for the period under review. Commitments support the strategic outcome of human rights promotion by increasing understanding and acceptance of human rights and employment equity principles, and by reducing discriminatory practices in the workplace.

RPP Commitment: Rebuild human resource capacity of Promotion Branch in all specialized disciplines

In 2002–03, the Promotion Branch responded to more than 45,000 inquiries by regular mail, e-mail, telephone or personal visits, and welcomed 167,650 visitors on its Web site. During the fiscal year the Commission has received many kudos for the way it handles e-mails from the public. It promoted human rights by publicizing key settlements and precedent-setting decisions by the Canadian Human Rights Tribunal and the courts (i.e., settlement on closed captioning of live-breaking news, promos and commercials produced by the CBC and broadcast on both CBC English television and CBC Newsworld). Commission staff delivered approximately 300 presentations, training sessions and workshops on a range of human rights issues (i.e., duty to accommodate and the Commission's new policy on drug and alcohol testing in the workplace) to federally regulated employers and service providers. In addition, the Commission hosted or participated in a number of key outreach activities, particularly through its regional offices. These included several conferences on racism in the new security environment, such as:

- a Commission-hosted panel discussion on racial profiling and the effect of the terrorist attacks of September 11, 2001, on human rights protection in Canada;
- an Inter-Parliamentary Conference on hate crimes on the Internet;
- conferences on terrorism and human rights; and
- non-governmental organization conferences on hate crimes and racism.



The Promotion Branch rebuilt capacity of its key disciplines by hiring new staff to meet demands in the areas of writing/editing/education and communications planning.

RPP Commitment: Develop training program and service standards for public information agents.

In 2001–02, the Commission identified a need to develop a framework for the work of the Public Information Agents (PIAs) at reception, as well as new tools. In 2002–03, the Commission developed two new manuals: one contained general information on the Commission’s mandate and the other provided comprehensive (internal and external) referral information.

PIAs provide initial screening of callers and potential complainants. In 2002–03 the Commission looked at the possibilities of implementing a new automated reply telephone system to address the challenge of ensuring up-to-date information for Canadians. Implementing such a system would allow the Commission to re-direct one FTE to the Investigations Branch in order to better support operations.

RPP Commitment: Develop and implement strategic communications plan.

In 2002–03, the Commission developed a strategic communications framework focused on priority areas (change process, and race and disability issues) that had been identified through the Commission’s strategic planning exercise. Separate communications strategies were developed for specific elements of the change process, such as the expanded use of ADR services and intake process.

RPP Commitments: Develop partnerships with other departments and agencies; and explore alternative sources of funding to strengthen collaborative promotional activities.

The Commission worked on a number of initiatives with the following partners:

- the Federal Council and the Public Service Commission on special events across the country to mark International Women’s Day,

International Day for the Elimination of Racial Discrimination,
National Aboriginal Day and International Human Rights Day;

- the Public Service Commission on its Embracing Change initiative, entitled *Leadership in Employment Equity, Diversity and Rejuvenation*, which attracted departmental “representativeness champions,” public service managers and employment equity coordinators from across the country;
- the Interdepartmental Employment Equity and Diversity Committee on delivering workshops on the duty to accommodate for managers and human resources personnel of several federal departments and agencies;
- the Interdepartmental Disability Forum to increase awareness of government departments of the rights of persons with disabilities under the CHRA;
- the Canadian Association of Statutory Human Rights Agencies on public education;
- the Interdepartmental Committee on Education on promoting the benefits of diversity across Canada and ensuring clear and consistent messaging across federal government departments.
- the Voluntary Sector Initiative to support participation of non-governmental organizations in public consultations leading to the development of the special report on federally sentenced women.

Through a unique partnership with the Institute for the Advancement of Aboriginal Women, the Commission launched *The Rights Path—Alberta* (second edition), along with a small pocket-sized booklet entitled *It Takes Courage: Human Rights for Aboriginal Youth*. Funding for the publications was provided by the Department of Canadian Heritage and the Alberta Human Rights and Citizenship Commission.

Partnerships like those described above enable the Commission to extend its outreach and leverage its budget for the promotion part of its mandate.



RPP Commitment: Release revised policies to promote compliance with the CHRA, analyze new government initiatives to ensure consistency with human rights standards and undertake policy research on selected systemic human rights issues.

To fulfil this objective, the priorities of the Policy and International Program Branch over the past year were to:

- develop policies and research papers on human rights issues to clarify the Commission's position and requirements of the *Canadian Human Rights Act*. As planned, the Commission released revised policies on Aboriginal Employment Preferences and Drug Testing in Employment. Public consultations to develop the revised policies, internal training and the public release strategy resulted in enhanced awareness of the issues with both internal and external stakeholders.
- study new legislation and government policies to ensure consistency with human rights standards, including development of submissions to Parliament and Task Forces on the *First Nations Governance Act*, Human Resources Modernization, and same-sex marriages and pay equity. The net result was to raise awareness of Parliamentarians and government departments of the human rights implications of new government initiatives.
- undertake policy studies to address systemic human rights issues, such as the special investigation of the human rights situation of the Innu of Labrador, and ongoing work on the human rights situation of federally sentenced women prisoners. These involved the release of public consultation papers, stakeholder roundtables and on-site visits.
- identify and allow the Commission to respond to emerging human rights issues. Policy Branch undertook demographic studies of emerging human rights trends in Canada and environmental scans of key human rights issues, developed policy priorities and an overall policy framework for reform of Commission processes.

RPP Commitment: Refine International Program strategy.

In 2002–03, the Commission's International Program focused on strengthening project management capacity and ensuring communication of activities. The Commission has made a number of improvements, including: developing a strategic framework; integrating results-based management (RBM) techniques into program management and regular reporting to funding agencies; strategic use of external expertise to supplement the Commission's delivery of international activities; partial recovery of costs for international activities from sponsoring departments; and increased coordination and cooperation with other federal departments through the Canadian Centre for Management Development (CCMD) Partnership for International Cooperation program and other mechanisms.

The Commission continued to play a leading role within United Nations human rights fora such as the International Coordination Committee and the Commission on Human Rights. It developed and presented research papers on key issues, such as the role and participation of human rights institutions in international human rights fora and best practices in addressing racism. It consolidated the Network of National Human Rights Institutions of the Americas as a forum for exchange of expertise and best practices by developing the strategic plan and funding strategy and organizing events such as the hemispheric workshop on the rights of indigenous peoples. The Commission also consolidated its bilateral technical assistance projects in Indonesia and formally launched new projects with human rights commissions of India and Nepal, by offering assistance on human rights education, complaints processing and the rights of persons with disabilities. In addition, the Commission hosted internships and received visiting delegations from over 15 countries in an effort to share best practices.

4.2.4 *Corporate Services*

SUMMARY

Strategic Outcome: Corporate Services

Manage the resources of the Commission

Key Partners and Stakeholders

- | | |
|-----------------------------------|---|
| • Commissioners | • Treasury Board Secretariat |
| • Corporate Services Branch | • Public Service Commission |
| • Human Resources Branch | • Department of Justice |
| • Commission, Sector and Branches | • Office of the Auditor General |
| | • Public Works and Government Services Canada |

Key Targets and Overall Results

- Manage optimally Commission's financial, human and materiel resources.
- Ensure reliable work tools to support the delivery of the Commission's mandate.
- Enhance integrated planning and reporting system.
- Maintain strong internal audit, evaluation and risk management functions.
- Ensure Human Resource Information System (HRIS) serves as a reliable tool to revitalize workforce.
- Promote continuous learning environment.

Programs and Resources that Support Overall Results

- | | |
|---|-------------------------------------|
| • Human Resources Management | • Resources spent on this strategic |
| • Financial and Asset Management | outcome for 2002–03 were \$4.40M, |
| • Strategic and Business Planning | including 45 FTEs. |
| • Information Management/
Information Technology | |

Management Practices

- Modern Management (also known as Modern Comptrollership).
- Policies and Procedures.

CONTEXT AND BACKGROUND — RISKS AND STRATEGIES

The Corporate Services function for the Commission provides leadership, advice and enabling tools in the areas of human resources, finance, strategic and operational planning, audit and evaluation, asset management, information technology, and information management in support of the Commission's statutory mandate.

RESOURCES USED

The Commission spent \$4.40M to support this strategic outcome including 45 full time equivalents (FTEs). The detailed resources are outlined in Sections 5 and 6.

OUTCOMES ACHIEVED

The following focuses on the specific commitments made in the 2002–2003 *Report on Plans and Priorities* that support the strategic outcome of corporate services in managing the resources of the Commission.

Formal implementation of the modern management initiative began with the establishment of a joint Project Management Office for the Canadian Human Rights Commission and the Law Commission of Canada. Awareness sessions tailored to different needs were offered to all staff. Interviews and full-day workshops were provided for different levels of management as part of the "capacity assessment" to determine organizational maturity in seven focus areas: Strategic Leadership; Integrated Performance Information; Motivated People; Mature Risk Management; Clear Accountability; Shared Values and Ethics; and Rigorous Stewardship. The capacity assessment report will be completed in September 2003 and an action plan with clear accountabilities will be in place shortly thereafter. Meanwhile, progress on the seven focus areas continued as outlined below:

RPP Commitment: Manage optimally Commission's financial, human and materiel resources.

Strategic Leadership

Beginning in August 2002, under the guidance and commitment of the new Chief Commissioner and the new Secretary General, the



Commission initiated a comprehensive strategic and operational change process to ensure that services in support of the Commission's dual mandate for complaint management and employment equity audits were of the highest calibre possible.

Upon completion of the *Report on Plans and Priorities* (February 2003), the Commission developed a corporate business plan (March); reassigned budgets to the priorities identified in the plan (April); and developed Branch operational plans (May).

Clear Accountability

The Commission has taken steps to develop clear and consistent evaluation criteria for Executive Performance Agreements that will be applied in the next reporting period. These will be consistent with the Commission's business plan.

Rigorous Stewardship

The Commission has moved decisively in a number of areas. Budgets are assigned in a timely manner and in accordance with the priorities identified in the Business Plan. Financial reporting to the Executive Committee is on an ongoing basis to ensure early warning and management of emerging pressures and re-allocation of funds where warranted to meet Business Plan targets. An audit of Financial Services will be completed in the next reporting period to provide further assurance of rigorous stewardship. A Contracts Review Committee is now in place to ensure new internal contracting policy and procedures are followed; a monthly contracting report has also been programmed into the financial system. A procurement model was introduced into the electronic financial system in 2002-03 to lay the groundwork for an electronic inventory of assets, to be completed in the next reporting period.

RPP Commitment: Ensure reliable work tools to support the delivery of the Commission's mandate.

Rigorous Stewardship

Two activity-based costing initiatives were undertaken (Legal Services and Alternative Dispute Resolution Services) as a basis for taking management



decisions on affordable program delivery options. Budget reviews throughout the Commission resulted in a discontinuance of a number of discretionary elements and the streamlining of others. For example, Commission meetings have progressed from print to electronic format of Commission books with cost savings in the order of \$90,000 per year. In addition, Commissioners are making greater use of conference calls in lieu of face-to-face meetings.

The Information Technology (IT) environment continues to be updated and a new policy and procedures on Acceptable Use of Electronic Networks was put in place. Detailed process mapping was completed for correspondence and document tracking, and a new Memorandum of Understanding was signed with the National Archives, both in support of better information management.

RPP Commitment: Enhance integrated planning and reporting system.

Integrated Performance Reporting

The Commission continues to lay the groundwork for improved performance and has taken a significant step forward with the completion of a program profile and “logic model” for the Employment Equity Audit Program. The logic model which lays out the hierarchy of results in succinct terms, can be found on the Commission's Web site. The Commission is presently developing the measures against these results. A logic model and performance measures for the Commission and for the Complaint Program are planned for the next reporting period.

RPP Commitment: Maintain strong internal audit, evaluation, and risk management function.

Rigorous Stewardship

The Commission established an Internal Audit and Evaluation Committee in 2002–03, chaired by the Secretary General.

The internal audit and evaluation planning process is based on Treasury Board's *Risk Based Internal Audit Priorities Toolset for Small Departments and Agencies*. Using this toolset, the Commission identified sources of risks, conducted a risk assessment for each potential engagement, and developed

priorities for internal audit and evaluation for 2003–04 through 2005–06. These priorities were reviewed by senior management members of the Commission and approved as the Three-Year Internal Audit and Evaluation Plan. The plan is subject to change to address emerging priorities. In addition, the Commission also developed internal audit and evaluation policies. The plan, the policies and all information related to evaluation or audit studies can be found on the Commission's Web site.

Mature Risk Management

As noted above, the Commission is planning to develop a risk management policy and a risk management framework, which will include a risk profile and definition of risk tolerances, in 2003–04.

The Commission is actively implementing its management control framework by providing training to managers and staff on all aspects regarding the financial system and financial matters. For example, monthly reports of budget allocations, including salary forecasts and outstanding commitments, are provided to each responsibility centre. In addition, a detailed Financial Situation Summary report, which includes salaries, budgets and non-committed funds, is provided to Executive Committee on a monthly basis at minimum and up to weekly as the year progresses.

RPP Commitments: Ensure Human Resource Information System (HRIS) serves as a reliable tool to revitalize workforce; promote continuous learning environment and government-wide initiatives.

Motivated People

The Commission embarked on the development of a comprehensive Human Resources Management Accountability Framework in this reporting period, of which the HRIS will be an integral component. It will be completed, and implementation will begin, in the next reporting period.

The Commission promotes a continuous learning environment in which employees can develop and use their capabilities and have their efforts recognized and rewarded. The Commission has also offered a wide range of in-house training in areas such as human resources, financial management, diversity, prevention and resolution of harassment, and employee assistance.

In addition, because the Commission is undergoing substantial internal change, it continues to provide ongoing and open workshops for exchanging information and gathering new ideas.

Values and Ethics

The Commission has formally documented and displayed its vision, mission and values. It has also designated champions for disclosure of wrongdoing in the workplace and harassment issues. Values and ethics considerations will be an integral part of the Human Resources Management Accountability Framework that is being developed.

The Commission has taken steps to improve overall working conditions and ensure staff input to future decision in this area. Activities include conducting regular and open discussions, establishing employee committees, and providing direct employee access on the Intranet to procedures and policy documents, minutes of various meetings and committees, and electronic updates on priority issues related to business plans. The Commission has seen its staff turnover rate decline from a high of 63% (between 1999-01-01 to 2001-03-31) to 36% (2001-04-04 to 2002-03-31) and to a low of 9% during the reporting period.

Several new human resources policies and directives have been drafted and implemented with a view to fostering fairness, and transparency in the workplace (i.e., acting pay, leave, compensation, performance program, employment equity, accommodation, in-house language training, awards and recognition). In the spring of 2002, Human Resources developed and distributed a pamphlet and guidelines on Official Languages that fostered a greater awareness of language rights and obligations. Directives related to telework and flexible hours have been used extensively to assist in maintaining an appropriate work-life balance.



Financial Tables

**Table 1: Summary of voted parliamentary appropriations
(\$ thousands)**

		2002–2003		
Vote	Canadian Human Rights Commission	Main Estimates	Total Appropriations	Actual Spending
10	Program expenditures	15,585	21,386	20,748
(S)	Contribution to employee benefit plan	2,309	2,892	2,892
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	-	8	-
Total		17,894	24,286	23,640

The 2002–2003 total appropriations represent an increase of approximately \$6.4 million or 36% over the 2002–2003 Main Estimates of \$17.9 million. This difference represents mainly funding received through the Supplementary Estimates for the following:

- to allow the Commission's ongoing participation in the hearings of three pay equity complaints before the Canadian Human Rights Tribunal (this funding sunsets in March 2004);
- to fund the development of a new Complaints Management System and Employment Equity Audit Tracking System (this funding sunsets in March 2004);
- to provide resources for the reduction of the complaints backlog, including those related to pay equity (this funding sunsets in 2006);
- to support the Commission's Legal Services Division with regards to program integrity pressures (permanent funding); and,
- to fund salary increases resulting from collective bargaining agreements and to fund executives' salary increases (permanent funding).



Table 2: Comparison of total parliamentary appropriations available to actual spending (\$ thousands)

2002–2003			
Canadian Human Rights Commission	Main Estimates	Total Appropriations	Actual Spending
Full-time equivalents (FTEs)	200	218	214
Operating expenses	17,894	24,286	23,640
Capital expenditures	-	-	-
Grants and contributions	-	-	-
Total parliamentary appropriations available/used	17,894	24,286	23,640
Other revenues and expenditures			
Non-respendable revenues	-	-	-
Cost of services provided by other departments	2,394	2,654	2,654
Net cost of program (1)	20,288	26,940	26,294

- (1) The net results reported in our financial statements prepared in accordance with Generally Accepted Accounting Principles (GAAP) is \$2.7 million less than the net cost of program reported above. Services provided without charge by other departments are not recorded as expenses in our financial statements resulting in a difference of \$2.6 million. Other small adjustments are required on the financial statements in order to comply with GAAP (See note 8 of financial statements).

This table shows the total cost of the program including services provided without charge by other departments. The following services were provided to the Commission without charge: accommodation, worker's compensation and employee insurance plans.

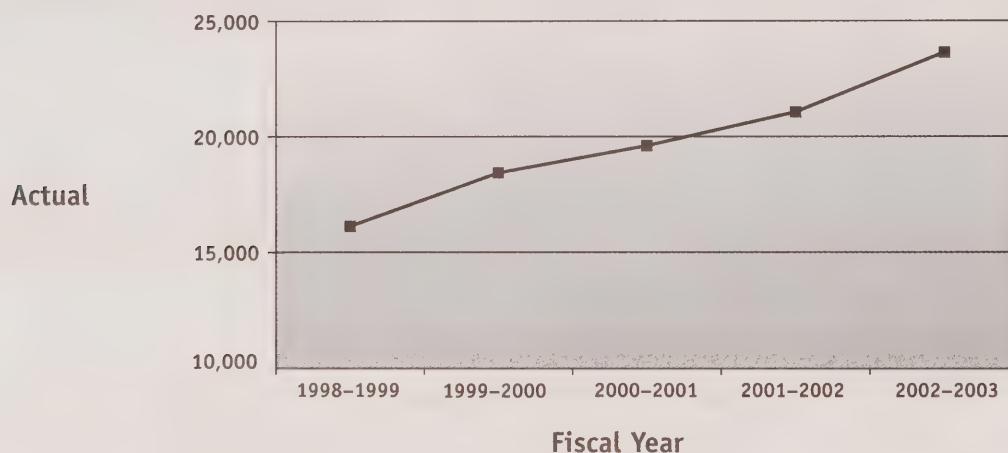
The 2002–2003 actual spending represents 98% of the total appropriations. The difference of approximately \$0.6 million between the actual spending and total appropriations is primarily due to the postponement of hearings at the Human Rights Tribunal of a pay equity complaint (Bell Canada), the unexpected settlement of another pay equity complaint (GNWT) early in the fiscal year and funding received late in 2002–2003 for the investigation of old pay equity complaints. The funds remaining for the investigation of old pay equity complaints are being carried over to the next fiscal year.



Table 3: Historical comparison of parliamentary appropriations used (\$ thousands)

Business Line	2002–2003				
	2000–2001 Actual	2001–2002 Actual	Main Estimates	Total Appropriations	Actual Spending
Canadian Human Rights Commission	19,607	21,061	17,894	24,286	23,640

Historical Actual Spending (\$ thousands)



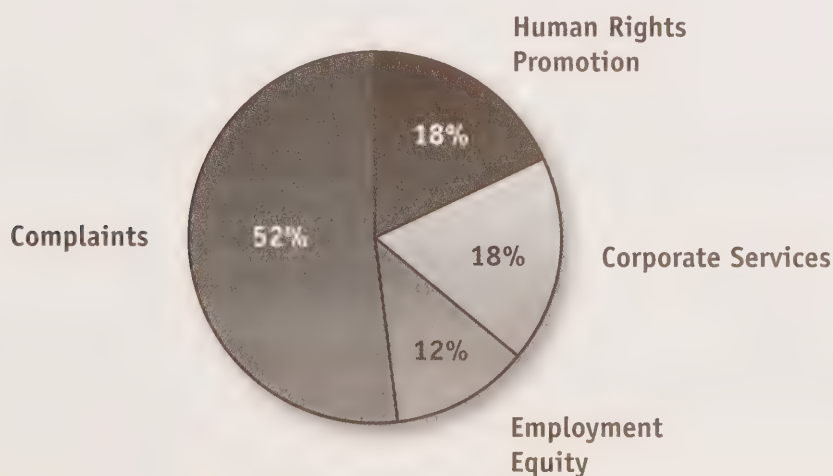
The 2002–2003 actual spending represents an increase of \$7.5 million or 47% over the 1998–1999 actual spending of \$16.1 million. This increase is mainly due to additional funding received for the following:

- to assist the Commission in meeting its responsibilities under the *Canadian Human Rights Act* (permanent funding) and the *Employment Equity Act* (this funding sunset in March 2003);
- to participate in the hearings of three major pay equity complaints before the Canadian Human Rights Tribunal (this funding sunsets in March 2004);
- to fund the development of a new Complaints Management System and Employment Equity Audit Tracking System (this funding sunsets in March 2004);
- to provide resources for the reduction of the complaints backlog, including those related to pay equity (this funding sunsets in March 2006);
- to support the Commission's Legal Services Division with regards to program integrity pressures (permanent funding); and,
- to fund salary increases resulting from collective bargaining agreements and to fund executives' salary increases (permanent funding).

**Table 4: Resources by service line and strategic outcome
(\$ thousands)**

Service Lines and Strategic Outcomes					
	Complaints	Employment Equity	Human Rights Promotion	Corporate Services	Total
	Management and resolution of human rights complaints	Greater equality in the workplace for the designated groups under the <i>Employment Equity Act</i>	Increased understanding and acceptance of human rights principles and reduced discriminatory practices	Management of the Commission's resources	
Canadian Human Rights Commission					
Full-time equivalents (FTEs)	101	29	39	45	214
Actual spending	12,207	2,750	4,323	4,360	23,640

Actual spending by service line (2002–2003)



**Table 5: Resource requirements by organization and service line
(\$ thousands)**

Service Lines and Strategic Outcomes					
	Complaints	Employment Equity	Human Rights Promotion	Corporate Services	Total
Organizations	Management and resolution of human rights complaints	Greater equality in the workplace for the designated groups under the <i>Employment Equity Act</i>	Increased understanding and acceptance of human rights principles and reduced discriminatory practices	Management of the Commission's resources	
Executive Offices (1)	997	194	856	255	2,302
Legal Services Branch	4,116	-	-	-	4,116
Operations Sector (2)	6,820	-	2,828	-	9,648
Employment Equity Branch	-	2,556	-	-	2,556
Policy and International Program Branch	274	-	639	-	913
Human Resources Branch	-	-	-	1,055	1,055
Corporate Services Branch (3)	-	-	-	3,050	3,050
Total	12,207	2,750	4,323	4,360	23,640

(1) Composed of:

Chief Commissioner's Office
Secretary General's Office
Executive Secretariat (including Access to Information Program)

(2) Composed of:

Deputy Secretary General's Office
Investigations Branch
Standard & Alternative Dispute Resolution Branch
Pay Equity Branch
Human Rights Promotion Branch
Regional Offices (6)

(3) Composed of:

Director's Office
Assets Management Division
Financial Services Division
Planning, Internal Audit & Evaluation Division
Information Technology Division
Information Management Division
Library Services Division

Table 6: Historical comparison of actual spending by service line and strategic outcome (\$ thousands)

Service Lines and Strategic Outcomes					
	Complaints	Employment Equity	Human Rights Promotion	Corporate Services	Total
Fiscal Years	Management and resolution of human rights complaints	Greater equality in the workplace for the designated groups under the <i>Employment Equity Act</i>	Increased understanding and acceptance of human rights principles and reduced discriminatory practices	Management of the Commission's resources	
2000–2001	9,928	2,211	3,396	4,072	19,607
2001–2002	10,843	2,543	3,319	4,356	21,061
2002–2003	12,207	2,750	4,323	4,360	23,640

Complaints

The increase in the actual spending since fiscal 2000–2001 is primarily due to the following:

- Increased funding received in 2001–2002 for the Commission's participation in three pay equity complaints;
- Funding received in 2002–2003 to assist the Commission in reducing its complaints backlog;
- Funding received in 2002–2003 to support the Commission's Legal Services Division with regards to program integrity pressures;
- Funding received in 2002–2003 for the development of a new Complaints Management System and Employment Equity Audit Tracking System; and,
- Funding received for salary increases resulting from collective bargaining agreements.

Employment Equity

The increase in the actual spending since fiscal 2000–2001 is mainly due to salary increases resulting from collective bargaining agreements and increased number of FTEs in the Employment Equity service line due to additional funding received to assist the Commission in meeting its responsibilities under the *Employment Equity Act*. This additional funding sunset in March 2003.

Human Rights Promotion

The increase in the actual spending in 2002–2003 is a result of more promotional activities and full staffing of FTEs resulting from hiring efforts made in 2002–2003.

Corporate Services

The increase in spending is primarily due to more resources invested in informatics and human resources since 2000–2001 in addition to salary increases resulting from collective bargaining agreements.



Statement of Management Responsibility

Responsibility for the integrity and objectivity of the accompanying financial statements for the year ended March 31, 2003 and all information contained in this report rests with management.

These statements have been prepared in accordance with Treasury Board Accounting Standards based upon generally accepted accounting principles, using management's best estimates and judgements where appropriate. Readers of these statements are cautioned that the financial statements are not necessarily complete; certain assets, liabilities and expenses are only recorded at a government-wide level at this time. These statements should be read within the context of the significant accounting policies set out in the Notes.

Management has developed and maintains books, records, internal controls and management practices, designed to provide reasonable assurance that the Government's assets are safeguarded and controlled, resources are managed economically and efficiently in the attainment of corporate objectives, and that transactions are in accordance with the *Financial Administration Act* and regulations as well as the Commission policies and statutory requirements.

The transactions and financial statements of the Commission have not been audited.



Robert W. Ward
Secretary General

July 2, 2003



Stella Deacon
Director, Corporate Services

July 2, 2003

Statement of Financial Position (unaudited)

as at March 31 (in dollars)	2003 Actual	2002 Actual
Assets		
<i>Financial assets</i>		
Receivables		
Other government departments	575,474	405,688
External parties	6,422	26,263
Advances	2,815	2,740
	584,711	434,691
<i>Non-financial assets</i>		
Capital assets (note 5)	365,566	298,036
Total assets	950,277	732,727
Liabilities and Net Assets		
Accounts payable and accrued liabilities	3,131,334	2,114,150
Provision for vacation pay and accumulated overtime	937,149	800,200
Total liabilities	4,068,483	2,914,350
Net Assets		
Net assets, beginning of year	(2,181,623)	(1,647,593)
Net results	(23,583,583)	(20,629,059)
Net cash provided by government	22,647,000	20,095,029
Total net assets	(3,118,206)	(2,181,623)
Total liabilities and net assets	950,277	732,727

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.



Statement of Operations (unaudited)

for the year ended March 31 (in dollars)	2003 Actual	2002 Actual
Revenues		
Miscellaneous revenues	5,920	527
Total revenues	5,920	527
Expenses		
Salaries, wages and benefits	17,515,191	14,650,948
Professional and Special Services	3,257,886	3,095,363
Travel and relocation	686,181	808,547
Equipment expenses	522,804	564,405
Communication	378,676	381,730
Information	302,714	314,167
Utilities, material and supplies	282,539	310,496
Rentals	234,811	211,941
Repairs	178,270	170,443
Claims against the Crown	130,750	100,150
Amortisation of capital assets	90,083	78,437
Miscellaneous	9,598	(57,041)
Total expenses	23,589,503	20,629,586
Net results	(23,583,583)	(20,629,059)

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

Statement of Cash Flow (unaudited)

for the year ended March 31 (in dollars)	2003 Actual	2002 Actual
Operating Activities		
Net results	(23,583,583)	(20,629,059)
<i>Non-cash items included in net results</i>		
Amortisation of capital assets	90,083	78,437
Gain on disposal of capital assets	(4,680)	-
<i>Statement of Financial Position adjustments</i>		
Change in financial assets	(150,020)	(211,274)
Change in liabilities	1,154,133	765,858
Net cash used in operating activities	(22,494,067)	(19,996,038)
Investing Activities		
<i>Capital assets</i>		
Acquisitions (note 5)	(166,036)	(98,991)
Adjustments to capital assets (note 5)	5,708	-
Proceeds from disposal of capital assets	7,395	-
Net cash used in investing activities	(152,933)	(98,991)
Net cash provided by government	(22,647,000)	(20,095,029)

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

Notes to the Financial Statements (unaudited)

1. Authority and purpose

The Canadian Human Rights Commission was established in 1977 under Schedule II of the *Financial Administration Act* in accordance with the *Canadian Human Rights Act*.

The mandate of the Canadian Human Rights Commission is to discourage and reduce discriminatory practices by dealing with complaints of discrimination on the prohibited grounds in the *Canadian Human Rights Act*; conducting audits of federal departments and agencies and federally regulated private companies to ensure compliance with the *Employment Equity Act*; conducting research and information programs; and working closely with other levels of government, employers, service providers, and community organizations to promote human rights principles.

2. Significant accounting policies

These financial statements have been prepared on an accrual basis of accounting in accordance with Treasury Board Accounting Standards. These standards are based on Generally Accepted Accounting Principles in Canada. The primary source of the accounting principles is from the recommendations of the Public Sector Accounting Board of the Canadian Institute of Chartered Accountants supplemented by the recommendations of the Accounting Standards Board of the Canadian Institute of Chartered Accountants for situations not covered by the Public Sector Accounting Board. Readers of these statements are cautioned that the introduction of accrual accounting at the Commission level is evolutionary. Not all assets, liabilities and expenses applicable to the Commission are recorded at this time. As such, the financial statements are not necessarily complete. However, all such assets, liabilities and expenses are recorded at a government-wide level in the financial statements of the Government of Canada. The accompanying notes provide additional details and should be read with care.

The significant accounting policies include the following:

(a) Parliamentary appropriations

The Commission is primarily financed by the Government of Canada through parliamentary appropriations. Appropriations provided to the Commission do not parallel financial reporting according to generally accepted accounting principles as they are, in a large part, based on cash flow requirements. Consequently, items recognized in the Statement of Operations and the Statement of Financial Position are not necessarily the same as those provided through appropriations from Parliament. Note 7 to these financial statements provides information regarding the source and disposition of these authorities.

(b) Net cash provided by government

All departments including agencies and departmental corporations operate within the Consolidated Revenue Fund (CRF) which is administered by the Receiver General for Canada. All cash receipts are deposited to the CRF and all cash disbursements made by departments are paid from the CRF. Net cash provided by government is the difference between all cash receipts and all cash disbursements including transactions between departments and agencies.

c) Expenses

Expenses are recorded when the underlying transaction or expense occurs subject to the following:

- Employee termination benefits are expensed by the Commission when paid. Estimated accruals are not recorded at the department level, rather they are recognized in the consolidated financial statements of the Government of Canada.
- Vacation pay and overtime are expensed in the year that the entitlement occurs.



- Contributions to superannuation plans are recognized in the period that the contributions are made. Actuarial surpluses or deficiencies are not recorded in the Solicitor General's books but are recognized in the consolidated financial statements of the Government of Canada.
- Services provided without charge by other government departments and agencies are not recorded as operating expenses, rather they are disclosed in a note to the statements. (See note 6)

(d) Capital Assets

Assets and leasehold improvements having an initial cost greater than \$5,000 are recorded at cost and are amortised on a straight line basis over their estimated economic lives as follows:

Asset Class	Amortisation Period
Informatics hardware	3 to 5 years
Informatics software	3 to 5 years
Other equipment	1 to 15 years
Motor vehicle	5 years
Leasehold improvements	Over the term of the lease

Amortisation commences the month following the asset is put in service.

3. Measurement uncertainty

The preparation of financial statements requires management to make estimates and assumptions that affect the reported amounts of assets, liabilities, revenues and expenses reported in the financial statements. At the time of preparation of these statements, management believes the estimates and assumptions to be reasonable. The most significant items where estimates are used are Payables at year-end (PAYE) and amortisation of capital assets.



4. Related party transactions

The Commission is related in terms of common ownership to all Government of Canada departments, agencies, and Crown corporations. The department enters into transactions with these entities in the normal course of business. Certain of these transactions are on normal trade terms applicable to all individuals and enterprises, while others are services provided without charge. (See note 6)

5. Capital assets and accumulated amortisation

Capital assets (in dollars)	Balance beginning of year	Acquisitions	Disposals/ adjustments	Balance end of year
Informatics hardware	215,353	8,459	(13,094)	210,718
Informatics software	7,000	31,828	-	38,828
Other equipment	55,800	-	13,094	68,894
Motor vehicle	23,279	22,040	(23,279)	22,040
Leasehold improvements	177,815	103,709	-	281,524
	479,247	166,036	(23,279)	622,004

Accumulated Amortisation (in dollars)	Balance beginning of year	Current year amortisation	Disposals/ adjustments	Balance end of year
Informatics hardware	126,893	40,337	(3,055)	164,175
Informatics software	-	1,400	-	1,400
Other equipment	14,652	6,128	3,055	23,835
Motor vehicle	18,623	3,947	(14,856)	7,714
Leasehold improvements	21,043	38,271	-	59,314
	181,211	90,083	(14,856)	256,438
Net capital assets	298,036			365,566

During 2003, the Commission acquired a motor vehicle from another government department. Since the transaction occurred between two government entities, the asset was transferred from one set of books to the other. As such, the initial cost and accumulated amortisation at the date of transfer, which were \$22,040 and \$5,708 respectively, were transferred in the Commission's books. These amounts are reflected in the above schedule as part of the motor vehicle acquisition and accumulated amortisation adjustments.

6. Services provided without charge

During the year, the Commission received services that were obtained without charge from other government departments and agencies. These amounts are not recorded in the Statement of Operations.

(in dollars)	Current Year	Prior Year
Accommodation provided by PWGSC	1,554,722	1,532,438
Contributions covering employer's share of employee benefits provided by TB	1,092,671	944,002
Workman's compensation coverage provided by Human Resources Canada	6,000	5,832
	2,653,393	2,482,272



7. Parliamentary appropriations

(in dollars)	Current Year	Prior Year
Operating expenditures - Vote 10	15,585,000	15,245,000
Supplementary Vote 10a	4,436,660	2,754,220
Supplementary Vote 10b	360,000	520,000
Transfer from TB - Vote 10	50,000	-
Transfer from TB - Vote 15	954,000	930,000
	21,385,660	19,449,220
Lapsed	638,033	691,961
	20,747,627	18,757,259
Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	-	2,543
Contributions to employee benefits plan	2,892,491	2,301,000
Use of appropriations	23,640,118	21,060,802



8. Reconciliation net results to appropriations used

(in dollars)	Current Year	Prior Year
Net results	23,583,583	20,629,059
<i>Items affecting net results but not affecting appropriations</i>		
Change in provision for vacation pay and accumulated overtime	(136,949)	(97,674)
Amortisation	(90,083)	(78,437)
Adjustment of prior year - PAYE	114,096	497,762
Refund of previous year expenditures	19,640	7,185
Gain on disposal of capital assets	4,680	-
Miscellaneous	1,155	3,916
	(87,461)	332,752
<i>Items not affecting net results but affecting appropriations</i>		
Capital acquisitions	166,036	98,991
Less: Capital asset transferred from OGD	(22,040)	-
	143,996	98,991
Use of appropriations	23,640,117	21,060,802

9. Comparative figures

Certain of the 2002 comparative figures have been reclassified to conform to the presentation in 2003. More precisely, on the Statement of Operations, an amount of \$443,500 representing refunds and adjustments of prior year expenditures has been reclassified from Miscellaneous to Salaries (\$327,300) and Professional services (\$116,200).

8. Rapprochement entre les résultats nets et l'utilisation des crédits parlementaires

(en dollars)	Exercice courant	Exercice antérieur
Résultats nets	23 583 583	20 629 059
<i>Rajustements pour les postes sans incidence sur les crédits</i>		
Variation de la provision pour vacances et heures supplémentaires accumulées	(136 949)	(97 674)
Amortissement	(90 083)	(78 437)
Redressement des CAFÉ de l'exercice antérieur	114 096	497 762
Remboursement des dépenses de l'exercice antérieur	19 640	7 185
Gain sur l'aliénation d'immobilisations	4 680	-
Divers	1 155	3 916
<i>Rajustement pour les postes ayant une incidence sur les crédits</i>		
Acquisitions d'immobilisations	166 036	98 991
Moins : immobilisations transférées d'un autre ministère	(22 040)	-
	143 996	98 991
Utilisation des crédits	23 640 117	21 060 802

9. Chiffres comparatifs

Certains des chiffres comparatifs de 2002 ont été reclassés afin de se conformer à la présentation adoptée en 2003. Plus précisément, dans l'État des résultats, un montant de 443 500 \$ représentant les rajustements et remboursements des dépenses de l'exercice antérieur a été exclu du poste « Divers » et ajouté aux postes « Salaires, traitements et avantages sociaux » (327 300 \$) et « Services professionnels et services spéciaux » (116 200 \$).

7. Crédits parlementaires

(en dollars)		Exercice courant	Exercice antérieur
Dépenses du programme - Crédit 10	15 585 000	15 245 000	
Budget supplémentaire - Crédit 10a	4 436 660	2 754 220	
Budget supplémentaire - Crédit 10b	360 000	520 000	
Virement du Conseil du Trésor - Crédit 10	50 000	-	
Virement du Conseil du Trésor - Crédit 15	954 000	930 000	
Annulés	21 385 660	19 449 220	
	638 033	691 961	
Dépenses des produits de la vente de biens excédentaires de l'État	-	2 543	
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	2 892 491	2 301 000	
Utilisation des crédits	23 640 118	21 060 802	

(en dollars)	Exercice courant	Exercice antérieur
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	1 554 722	1 532 438
Contributions aux régimes d'assurance des employés et dépenses payées par le Secrétariat du Conseil du Trésor	1 092 671	944 002
Indemnités des accidents du travail payées par Développement des ressources humaines Canada	6 000	5 832
	2 653 393	2 482 272

Au cours de l'exercice, la Commission a bénéficié de services obtenus sans frais auprès d'autres ministères et organismes fédéraux. Ces montants ne sont pas reflétés dans l'état des résultats.

6. Services reçus gratuitement

Au cours de l'exercice 2003, la Commission a acquis un véhicule automobile d'un autre ministère fédéral. Puisque la transaction s'est effectuée entre deux entités gouvernementales, l'immobilisation a été transférée à la valeur comptable nette d'un livre ministériel à l'autre. Par conséquent, le coût initial ainsi que l'amortissement cumulé à la date de transfert, soit 22 040 \$ et 5 708 \$ respectivement, ont été transférés dans les livres de la Commission. Ces montants sont inclus dans le tableau ci-haut sous la catégorie « Véhicule automobile » et sous les rajustements à l'amortissement cumulé.

Immobilisations		Solde au début de l'exercice		Acquisitions		Aliénations/rajustements		Solde à la fin de l'exercice	
(en dollars)		début de l'exercice				rajustements		la fin de l'exercice	
Matériel informatique	215 353	8 459	(13 094)	38 828	-	68 894	22 040	281 524	622 004
Logiciels	7 000	31 828	-	13 094	-	22 040	281 524	622 004	622 004
Autre équipement	55 800	-	13 094	22 040	-	22 040	22 040	22 040	22 040
Véhicule automobile	23 279	103 709	(23 279)	22 040	-	22 040	22 040	22 040	22 040
Améliorations locatives	177 815	166 036	(23 279)	103 709	-	22 040	22 040	22 040	22 040
	479 247	166 036	(23 279)	103 709	-	22 040	22 040	22 040	22 040
Matériel informatique	126 893	40 337	(3 055)	1 400	-	23 835	7 714	59 314	256 438
Logiciels	-	1 400	-	3 947	-	7 714	59 314	256 438	256 438
Autre équipement	14 652	6 128	3 055	3 947	-	7 714	59 314	256 438	256 438
Véhicule automobile	18 623	3 947	(14 856)	3 947	-	7 714	59 314	256 438	256 438
Améliorations locatives	21 043	38 271	-	3 947	-	7 714	59 314	256 438	256 438
	181 211	90 083	(14 856)	3 947	-	7 714	59 314	256 438	256 438
Valeur comptable nette	298 036	365 566							

5. Immobilisations et amortissement cumulé

La Commission est une propriété commune du gouvernement du Canada, comme tous les autres ministères, organismes et sociétés d'État. La Commission effectue des opérations avec ces entités dans le cours normal de ses activités; certaines de ces opérations s'effectuent selon les modalités commerciales usuelles s'appliquant à tous les particuliers et à toutes les entreprises, tandis que certains services sont offerts gratuitement (note 6).

4. Opérations entre entités apparentées

La préparation des états financiers oblige la direction à effectuer des estimations et à formuler des hypothèses qui influent sur l'actif, le passif, les produits et les charges consignés dans les états financiers. Au moment de la préparation des présents états financiers, la direction considère que les estimations et les hypothèses étaient raisonnables. Les créditeurs à la fin de l'exercice (CAFE) et l'amortissement des immobilisations sont les éléments les plus importants pour lesquels on a eu recours à des estimations.

3. Incertitude de l'évaluation

L'amortissement des immobilisations débute le mois suivant leur mise en service.

Catégories d'immobilisations	Période d'amortissement
Matériel informatique	3 à 5 ans
Logiciels	3 à 5 ans
Autre équipement	1 à 15 ans
Véhicule automobile	5 ans
Améliorations locatives	Durée restante du bail

Tous les actifs ainsi que les améliorations locatives dont le coût initial est d'au moins 5 000 \$ sont comptabilisés selon leur coût d'achat et sont amortis selon la méthode linéaire sur leur durée de vie utile estimative, comme suit :

(d) Immobilisations

- Les services reçus gratuitement des autres ministères ou organismes ne sont pas consignés comme des charges de fonctionnement, mais sont présentés dans une note sur les états financiers (note 6).
- insuffisances actuariels ne sont pas inscrits dans les livres de la Commission, mais sont constatés dans les états financiers consolidés du gouvernement du Canada.

- Les cotisations aux régimes de retraite sont constatées dans l'exercice où ces cotisations sont versées. Les excédents ou les dépenses dans l'exercice au cours duquel l'employé les acquiert.
 - Les congés annuels et les heures supplémentaires sont portés aux financiers consolidés du gouvernement du Canada.
 - Les indemnités de départ des employés sont portées aux charges de la Commission à mesure qu'elles sont versées. Aucune somme estimative n'est constatée à l'échelle de la Commission. La comptabilisation de ces avantages se fait plutôt dans les états financiers consolidés du gouvernement du Canada.
 - Les cotisations aux régimes de retraite sont constatées dans l'exercice où ces cotisations sont versées. Les excédents ou les dépenses dans l'exercice au cours duquel l'employé les acquiert.
- Les charges sont consignées dans l'exercice où surviennent les opérations ou les faits sous-jacents, sous réserve des conditions suivantes :

(c) Charges

Tous les ministères, les organismes et les établissements publics ont le Trésor pour cadre de fonctionnement. Le Trésor est administré par le receveur général du Canada. Toutes les rentrées de fonds sont déposées au Trésor et toutes les sorties de fonds des ministères sont payées à même le Trésor. L'encaissement net provenant du gouvernement correspond à la différence entre toutes les rentrées et les sorties de fonds, y compris les opérations entre ministères et organismes.

(b) Encaissement net provenant du gouvernement

Les crédits parlementaires du Canada constituent la principale source de financement de la Commission. Les crédits consentis à la Commission ne correspondent pas à la présentation des rapports financiers prévus dans les principes comptables généralement reconnus, étant donné qu'ils sont fondés dans une large mesure sur les besoins de trésorerie. Ainsi, les postes consignés dans l'état des résultats et dans l'état de la situation financière ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux auxquels il est pourvu par les crédits parlementaires. La note 7 présente de l'information sur la source et l'utilisation des crédits.

(a) Crédits parlementaires

Les principales conventions comptables comprennent :

Notes afférentes aux états financiers (non vérifiées)

1. Pouvoir et mandat

La Commission canadienne des droits de la personne a été constituée en 1977 en vertu de l'annexe II de la Loi sur la gestion des finances publiques, conformément à la Loi canadienne sur les droits de la personne.

La Commission a pour mandat de décourager et de diminuer les pratiques discriminatoires au moyen des activités suivantes : traiter les plaintes de discrimination fondées sur les motifs de distinction illicite énoncés dans la Loi canadienne sur les droits de la personne; mener des vérifications auprès des ministères et organismes fédéraux ainsi que des entreprises du secteur privé sous réglementation fédérale pour s'assurer qu'ils respectent la Loi sur l'équité en matière d'emploi; faire de la recherche et mettre en œuvre des programmes de sensibilisation publique; et travailler en étroite collaboration avec les autres ordres de gouvernement, des employeurs, des fournisseurs de services et des organismes communautaires pour promouvoir les principes des droits de la personne.

2. Sommaire des principales conventions comptables

Les états financiers ont été préparés suivant la méthode de la comptabilité d'exercice, conformément aux Normes comptables du Conseil du Trésor, lesquelles sont fondées sur les principes comptables généralement reconnus au Canada. Ces principes comptables sont principalement tirés des recommandations du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public de l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA); s'y ajoutent les recommandations du Conseil des normes comptables de l'ICCA pour les situations non décrites par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public. Cependant, les lecteurs sont priés de noter que l'introduction de la comptabilité d'exercice à l'échelle de la Commission est un processus évolutif et que l'on ne présente pas à l'heure actuelle l'intégralité de l'actif, du passif et des dépenses à l'échelle de la Commission. Vos sous cet angle, les états financiers ne sont pas nécessairement complets. Tous les éléments d'actif, de passif et de dépenses sont consolidés à l'échelle gouvernementale dans les états financiers du gouvernement du Canada. Les notes afférentes présentent plus de détails et devraient être lues attentivement.



État des flux de trésorerie (non vérifié)

Pour l'exercice se terminant le 31 mars	2003	2002
(en dollars)	Réel	Réel

Activités de fonctionnement	Résultats nets	(23 583 583)	(20 629 059)
	Éléments sans effet sur l'encaisse inclus dans les résultats nets		
	Amortissement des immobilisations	90 083	78 437
	Gain sur l'aliénation d'immobilisations	(4 680)	-
	Rajustements provenant de l'état de la situation financière		
	Variation de l'actif financier	(150 020)	(211 274)
	Variation du passif	1 154 133	765 858
Encaissement net pour les activités de fonctionnement		(22 494 067)	(19 996 038)
Activités de placement	Immobilisations		
	Acquisitions (note 5)	(166 036)	(98 991)
	Rajustements affectant les immobilisations (note 5)	5 708	-
	Recettes provenant de l'aliénation d'immobilisations	7 395	-
Encaissement net pour les activités de placement		(152 933)	(98 991)
Encaissement net provenant du gouvernement		(22 647 000)	(20 095 029)

Les notes afférentes font partie intégrante des états financiers.

État des résultats (non vérifié)

Pour l'exercice se terminant le 31 mars	2003	2002
(en dollars)	Réel	Réel
Produits		
Produits divers	5 920	5 27
Total des produits	5 920	5 27
Charges		
Salaires, traitements et avantages sociaux	17 515 191	14 650 948
Services professionnels et services spéciaux	3 257 886	3 095 363
Voyages et réinstallations	686 181	808 547
Dépenses d'équipement	522 804	564 405
Communication	378 676	381 730
Information	302 714	314 167
Services publics, fournitures et approvisionnements	282 539	310 496
Location	234 811	211 941
Réparations	178 270	170 443
Réclamations contre l'État	130 750	100 150
Amortissement des immobilisations	90 083	78 437
Divers	9 598	(57 041)
Total des charges	23 589 503	20 629 586
Résultats nets	(23 583 583)	(20 629 059)

Les notes afférentes font partie intégrante des états financiers.

État de la situation financière (non vérifié)

Au 31 mars		(en dollars)	
2003	Réel	2002	Réel
Actif			
<i>Actifs financiers</i>			
Comptes à recevoir	575 474	405 688	
Autres ministères	6 422	26 263	
Entités externes	2 815	2 740	
Avances	584 711	434 691	
<i>Actifs non financiers</i>	365 566	298 036	
Immobilisations (note 5)	950 277	732 727	
Total de l'actif			
Passif et actif net			
Comptes à payer et frais courus	3 131 334	2 114 150	
Provision pour vacances et heures supplémentaires accumulées	937 149	800 200	
Total du passif			
Actif net			
Actif net, début de l'exercice	(2 181 623)	(1 647 593)	
Coût des opérations	(23 583 583)	(20 629 059)	
Encaissement net provenant du gouvernement	22 647 000	20 095 029	
Total de l'actif net			
Total du passif et de l'actif net			

Les notes afférentes font partie intégrante des états financiers.

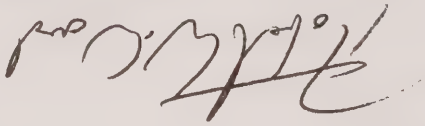
Responsabilité de la direction à l'égard des états financiers

La responsabilité de l'intégrité et de l'objectivité des états financiers ci-joints pour l'exercice terminé le 31 mars 2003 et de toute l'information figurant dans le présent rapport incombe à la direction de la Commission.

La direction a préparé les états financiers conformément aux Normes comptables du Conseil du Trésor, lesquelles sont fondées sur les principes comptables généralement reconnus, en se basant sur les meilleures estimations possibles et en faisant preuve de jugement éclairé, le cas échéant. Une mise en garde s'impose toutefois : les états financiers ne sont pas nécessairement complets, car certains actifs, obligations et dépenses ne sont consignés, en ce moment, qu'à l'échelle de toute l'administration fédérale. Les présents états financiers devraient aussi être consultés en se référant aux conventions comptables décrites dans les notes.

La direction a préparé et tient à jour des livres, des registres, des mécanismes de contrôle interne et des pratiques de gestion pour donner une assurance raisonnable que les éléments d'actif du gouvernement sont protégés et contrôlés, que les ressources sont gérées de façon économique et efficace aux fins de la réalisation des objectifs ministériels et que les opérations sont exécutées conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et à ses règlements et conformément aux politiques et aux exigences législatives de la Commission.

Les transactions et les états financiers de la Commission n'ont pas été vérifiés.



Robert W. Ward
Secrétaire général
Le 2 juillet 2003



Stella Deacon
Directrice, Services intégrés
Le 2 juillet 2003



Tableau 6 : Comparaison historique des dépenses réelles selon les services et les résultats stratégiques (en milliers de dollars)

Services et résultats stratégiques				
Plaintes	Équité en matière d'emploi	Promotion des droits de la personne	Services intégrés	Total
Gestion et règlement des plaintes relatives aux droits de la personne	Égalité accrue dans le milieu de travail pour les groupes désignés aux termes de la Loi sur l'équité en matière d'emploi	Compréhension et acceptation accrues des principes des droits de la personne et réduction des pratiques discriminatoires	Gestion des ressources de la Commission	
2000-2001	9 928	2 211	3 396	4 072
2001-2002	10 843	2 543	3 319	4 356
2002-2003	12 207	2 750	4 323	4 360
2002-2003	23 640			

Exercices financiers

Plaintes

L'augmentation des dépenses réelles depuis l'exercice financier 2000-2001 est principalement attribuable aux facteurs suivants :

- financement accru reçu en 2001-2002 pour permettre à la Commission de participer aux audiences concernant trois plaintes de disparité salariale;
- financement reçu en 2002-2003 pour aider la Commission à réduire l'arrêré de plaintes;
- financement reçu en 2002-2003 pour appuyer la Division des services juridiques de la Commission en ce qui a trait aux contraintes liées à l'intégrité des programmes;
- financement reçu en 2002-2003 pour l'élaboration d'un nouveau Système de gestion des plaintes et d'un nouveau Système automatisé de suivi - Équité en emploi;
- financement reçu pour couvrir les augmentations salariales découlant des conventions collectives.

Équité en matière d'emploi

L'augmentation des dépenses réelles depuis l'exercice financier 2000-2001 est principalement attribuable aux augmentations salariales découlant des conventions collectives et au nombre accru d'équivalents temps plein dans le secteur de l'équité en matière d'emploi en raison de fonds supplémentaires reçus pour aider la Commission à s'acquitter de ses responsabilités en vertu de la Loi sur l'équité en matière d'emploi. Ces fonds supplémentaires ont pris fin en mars 2003.

Promotion des droits de la personne

L'augmentation des dépenses réelles en 2002-2003 est attribuable au nombre accru d'activités promotionnelles et à la pleine dotation des équivalents temps plein découlant des efforts déployés en matière de dotation au cours de l'exercice 2002-2003.

Services intégrés

L'augmentation des dépenses est principalement attribuable à un investissement accru du côté des ressources en informatique et des ressources humaines depuis 2000-2001, de même qu'aux augmentations salariales découlant des conventions collectives.

Tableau 5 : Besoins en ressources selon les secteurs d'activité et les services (en milliers de dollars)

Services et résultats stratégiques

Plaintes	Équité en matière d'emploi	Promotion des droits de la personne	Services intégrés	Total
Secteurs d'activité				
Bureaux de la direction (1)	997	194	856	2 302
Direction des services juridiques	4 116	-	-	4 116
Secteur des opérations (2)	6 820	-	2 828	9 648
Direction générale de l'équité en matière d'emploi	-	2 556	-	2 556
Direction des politiques et du programme international	274	-	639	913
Direction des ressources humaines	-	-	1 055	1 055
Direction des services intégrés (3)	-	-	3 050	3 050
Total	12 207	2 750	4 323	23 640

(1) Inclus :

Bureau de la présidente
Bureau du secrétaire général
Secrétariat exécutif (incluant le programme d'accès à l'information)

(2) Inclus :

Bureau de la sous-secrétaire générale
Direction des enquêtes
Direction des normes et des autres voies de recours
Direction de la parité salariale
Direction de la promotion des droits de la personne
Bureaux régionaux (6)

(3) Inclus :

Bureau de la directrice
Section de la gestion des biens
Division des services financiers
Division de la planification, de la vérification interne et de l'évaluation
Section des technologies de l'information
Section de la gestion de l'information
Section des services de la bibliothèque

Tableau 4 : Ressources selon les services et les résultats stratégiques (en milliers de dollars)

Services et résultats stratégiques

Plaintes	Équité en matière d'emploi	Promotion des droits de la personne	Services intégrés	Total
Gestion et règlement des plaintes relatives aux droits de la personne	Égalité accrue dans le milieu de travail pour les groupes désignés aux termes de la Loi sur l'équité en matière d'emploi	Compréhension et acceptation des principes des droits de la personne et réduction des pratiques discriminatoires	Gestion des ressources de la Commission	
101	29	39	45	214
Équivalents temps plein (ETP)				
12 207	2 750	4 323	4 360	23 640
Dépenses réelles				

Dépenses réelles selon les services (2002-2003)

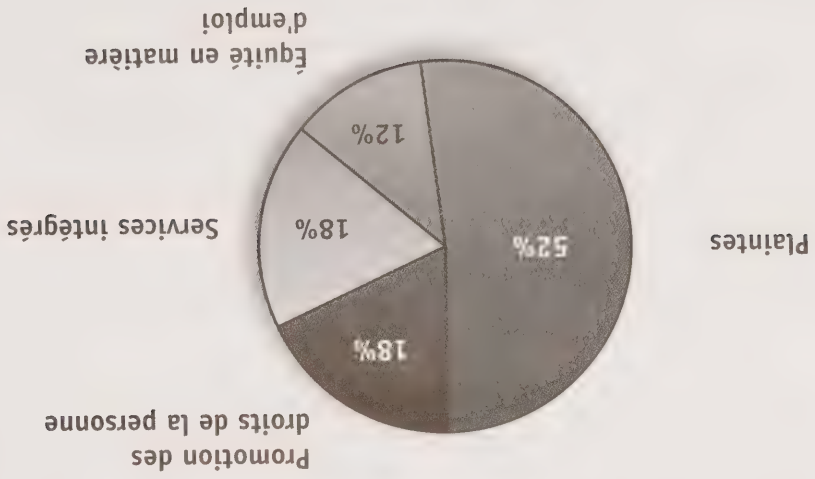
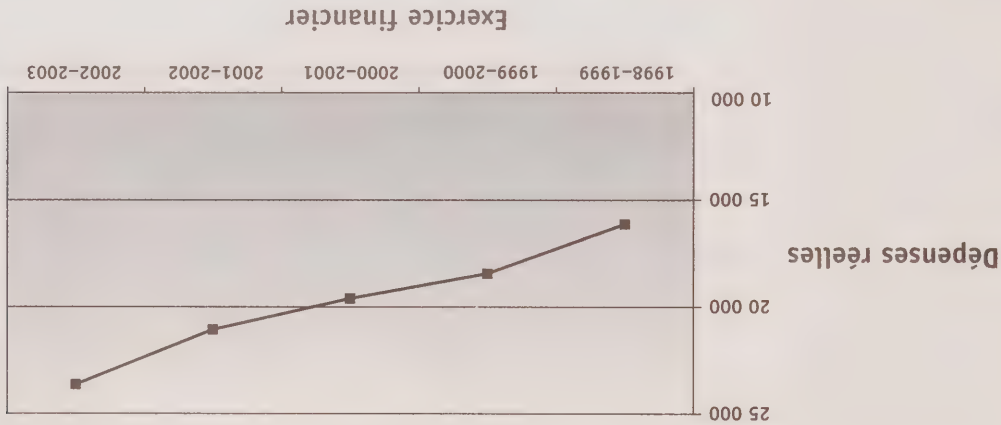


Tableau 3 : Comparaison historique des crédits parlementaires utilisés (en milliers de dollars)

2002-2003				
Secteur d'activité	Dépenses réelles	Dépenses réelles	Budget principal des dépenses	Credits totaux
Commission canadienne des droits de la personne	19 607	21 061	17 894	24 286
				23 640

Historique des dépenses réelles (en milliers de dollars)



Les dépenses réelles pour 2002-2003 représentent une augmentation de 7,5 millions de dollars (ou 47 %) par rapport à celles de 1998-1999, établies à 16,1 millions de dollars. Cette augmentation correspond principalement aux fonds supplémentaires fournis pour les besoins suivants :

- aider la Commission à s'acquitter de ses responsabilités en vertu de la Loi canadienne sur les droits de la personne (financement permanent) et de la Loi sur l'équité en matière d'emploi (ce financement a pris fin en mars 2003);
- participer aux audiences du Tribunal canadien des droits de la personne concernant trois importantes plaintes de disparité salariale (ce financement prendra fin en mars 2004);
- financer l'élaboration d'un nouveau Système de gestion des plaintes et d'un nouveau Système automatisé de suivi - Équité en emploi (ce financement prendra fin en mars 2004);
- fournir des ressources pour réduire l'arrière de plaintes, y compris celles ayant trait à la parité salariale (ce financement prendra fin en mars 2006);
- appuyer la Division des services juridiques de la Commission pour ce qui est des contraintes liées à l'intégrité des programmes (financement permanent);
- financer l'augmentation salariale découlant des conventions collectives et l'augmentation des traitements du personnel de direction (financement permanent).

Tableau 2 : Comparaison des crédits parlementaires disponibles et des dépenses réelles (en milliers de dollars)

2002-2003			
Commission canadienne		des droits de la personne	
Budget principal	Crédits	des dépenses	Dépenses
		totaux	réelles
Equivalents temps plein (ETP)	200	218	214
Dépenses de fonctionnement	17 894	24 286	23 640
Dépenses en capital	-	-	-
Subventions et contributions	-	-	-
Total des crédits parlementaires disponibles et utilisés	17 894	24 286	23 640
Autres recettes et dépenses			
Recettes non disponibles	-	-	-
Coût des services offerts par d'autres ministères	2 394	2 654	2 654
Coût net du programme (1)	20 288	26 940	26 294

(1) Les résultats nets présentés dans nos états financiers, qui sont rédigés conformément aux principes comptables généralement reconnus (PCGR), sont de 2,7 millions de dollars inférieurs au coût net du programme présenté plus haut. Les services fournis sans frais par d'autres ministères ne sont pas enregistrés comme dépenses dans nos états financiers, ce qui donne lieu à un écart de 2,6 millions de dollars. Pour se conformer aux PCGR, il faut procéder à d'autres petits ajustements dans nos états financiers (voir la note 8 des états financiers). Ce tableau montre le coût total du programme, y compris les services fournis sans frais par d'autres ministères. Les services suivants ont été fournis sans frais à la Commission : installations matérielles, indemnités pour accidents de travail et régimes d'assurance des employés.

Les dépenses réelles pour 2002-2003 représentent 98 % des crédits totaux. L'écart d'environ 0,6 million de dollars entre les dépenses réelles et les crédits totaux est principalement attribuable à des reports d'audiences du Tribunal canadien des droits de la personne concernant une plainte de disparité salariale (Bell Canada), au règlement inattendu d'une autre plainte de disparité salariale (Gouvernement des Territoires du Nord-Ouest) au début de l'exercice financier, et au financement reçu à la fin de 2002-2003 pour l'instruction de vieilles plaintes de disparité salariale. Les fonds restants à cette fin sont transférés au prochain exercice financier.



Renseignements financiers

Tableau 1 : Sommaire des crédits parlementaires approuvés (en milliers de dollars)

2002-2003				
Commission canadienne		Budget principal		Dépenses
Crédit des droits de la personne		des dépenses		totaux réelles
10	Dépenses du programme	15 585	21 386	20 748
(S)	Contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés	2 309	2 892	2 892
(S)	Dépenses des produits de la vente de biens excédentaires de l'État	-	8	-
Total		17 894	24 286	23 640

Les crédits totaux pour 2002-2003 représentent une augmentation d'environ 6,4 millions de dollars (ou 36 %) par rapport au Budget principal des dépenses pour 2002-2003, qui s'établit à 17,9 millions de dollars. Cet écart correspond principalement aux fonds reçus dans le cadre du Budget supplémentaire pour les besoins suivants :

- financer la participation continue de la Commission aux audiences du Tribunal canadien des droits de la personne concernant trois plaintes de disparité salariale (ce financement prendra fin en mars 2004);
- financer l'élaboration d'un nouveau Système de gestion des plaintes et d'un nouveau Système automatisé de suivi - Équité en emploi (ce financement prendra fin en mars 2004);
- permettre à la Commission de réduire l'arrière de plaintes, y compris celles ayant trait à la parité salariale (ce financement prendra fin en 2006);
- appuyer la Direction des services juridiques de la Commission pour ce qui est des contraintes liées à l'intégrité des programmes (financement permanent);
- financer les augmentations salariales découlant des conventions collectives et l'augmentation des traitements du personnel de direction (financement permanent).

de son personnel : alors que le taux enregistré pour la période allant du 1^{er} janvier 1999 au 31 mars 2001 était de 63 %, il a diminué à 36 % pour la période allant du 4 avril 2001 au 31 mars 2002, puis à 9 % au cours du dernier exercice.

Afin de favoriser l'équité et la transparence en milieu de travail, la Commission a rédigé et mis en œuvre plusieurs nouvelles politiques et directives en matière de ressources humaines (par exemple, sur la rémunération intérimaire, les congés, les heures supplémentaires, le programme de rendement, l'équité en matière d'emploi, les mesures d'adaptation, la formation linguistique à l'interne, les récompenses et la reconnaissance). Au printemps 2002, les Ressources humaines ont élaboré et distribué un dépliant et des lignes directrices sur les langues officielles pour sensibiliser davantage le personnel à l'égard des droits et des obligations en matière de langue. En outre, on a eu largement recours au télétravail et aux horaires variables pour contribuer à maintenir un équilibre approprié entre le travail et la vie personnelle.

Engagements du RPP : Veiller à ce que le Système d'information sur les ressources humaines soit un outil fiable qui aide à renouveler l'effort et promouvoir un milieu d'apprentissage continu et des initiatives à l'échelle du gouvernement

Gens motivés

La Commission a entrepris l'élaboration d'un vaste cadre de responsabilisation en gestion des ressources humaines au cours du présent exercice, et le Système d'information sur les ressources humaines en fera partie intégrante. Le cadre sera parachevé et sa mise en place commencera au cours de la prochaine période de référence.

La Commission favorise un milieu d'apprentissage continu où les employés peuvent perfectionner et utiliser leurs aptitudes et voir leurs efforts reconnus et récompensés. Elle a offert un large éventail de formations à l'interne dans des domaines comme les ressources humaines, la gestion financière, la diversité, la prévention et le règlement du harcèlement et l'aide aux employés. En outre, comme la Commission connaît d'importants changements internes, elle continue d'offrir régulièrement des ateliers d'échanges pour favoriser le partage d'information et la collecte de nouvelles idées.

Valeurs et éthique

La Commission a officiellement documenté et exposé sa vision, sa mission et ses valeurs. Elle a aussi désigné des champions pour la divulgation des actes fautifs en milieu de travail et les questions de harcèlement. Les aspects liés aux valeurs et à l'éthique feront partie intégrante du cadre de responsabilisation en matière de gestion des ressources humaines actuellement en cours d'élaboration.

La Commission a pris des mesures pour améliorer les conditions de travail en général et pour permettre au personnel de participer aux futures décisions dans ce domaine. Au nombre des activités, on compte : diriger des discussions régulières et ouvertes; établir des comités d'employés; et fournir aux employés l'accès direct dans l'intranet aux procédures et documents stratégiques, aux comptes rendus de divers comités et réunions et aux mises à jour électroniques sur les questions prioritaires liées aux plans d'activités. Par ailleurs, la Commission a observé une diminution du taux de roulement

Tel qu'il est souligné précédemment, la Commission prévoit élaborer en 2003-2004 une politique et un cadre de gestion des risques, qui comprendront un profil des risques ainsi que la définition des tolérances à l'égard de ceux-ci.

La Commission travaille activement à mettre en œuvre son cadre de contrôle de gestion en offrant une formation aux gestionnaires et aux employés concernant tous les aspects relatifs au système financier et aux questions financières. Par exemple, on fournit à chaque centre de responsabilités des rapports mensuels des allocations budgétaires, y compris les prévisions salariales et les engagements en cours. De plus, un rapport détaillé de la situation financière, qui comprend les salaires, les budgets et les fonds non engagés, est fourni au Comité de direction au moins chaque mois et même chaque semaine tout au long de l'année.

Gestion évoluée des risques

En 2002-2003, la Commission a établi un comité chargé de la vérification interne et de l'évaluation, présidé par le secrétaire général.

Le processus interne de planification, de vérification et d'évaluation est fondé sur la *Trousse d'outils sur les priorités de la vérification interne axée sur le risque pour les petits ministères et organismes*, préparée par le Conseil du Trésor. À l'aide de cette trousse, la Commission a cerné les sources de risques, a mené une évaluation des risques pour chaque engagement éventuel et a élaboré des priorités en matière de vérification et d'évaluation internes pour 2003-2004 jusqu'à 2005-2006. Les membres de la haute direction ont examiné ces priorités et les ont approuvées en tant que plan triennal de vérification et d'évaluation. Le plan est appelé à changer pour tenir compte des priorités émergentes. La Commission a aussi élaboré des politiques de vérification et d'évaluation internes. Le plan, les politiques et toute l'information ayant trait aux études d'évaluation ou de vérification sont affichés sur le site Web de la Commission.

Gérance rigoureuse

Engagement du RPP : Assurer la rigueur des fonctions de vérification interne, d'évaluation et de gestion des risques



La Commission continue de poser les jalons d'un rendement amélioré. Elle a pris des mesures importantes pour terminer un profil de programme et un modèle logique pour le programme de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi. Le modèle logique expose brièvement la hiérarchie des résultats (voir le site Web de la Commission). La Commission élabore actuellement les mesures en regard de ces résultats. On prévoit mettre en place un modèle logique et des mesures du rendement pour la Commission et pour le programme de gestion des plaintes au cours du prochain exercice.

Information intégrée sur le rendement

de rapports

Engagement du RPP : Améliorer le système intégré de planification et

On poursuit la mise à jour des technologies de l'information et on a mis en place une nouvelle politique et de nouvelles procédures sur l'utilisation des réseaux électroniques. Afin de favoriser une meilleure gestion de l'information, la description détaillée des processus relatifs à la correspondance et au suivi des documents a été achevée et un nouveau protocole d'entente a été signé avec les Archives nationales.

On a entrepris deux initiatives d'évaluation des coûts par activité (Services juridiques et Services de règlement alternatif des différends) pour faciliter la prise des décisions relativement à des options abordables d'exécution des programmes. Les examens du budget dans tous les secteurs de la Commission ont entraîné l'interruption d'un certain nombre d'éléments discrétionnaires et la simplification d'autres éléments. Par exemple, les documents préparés pour les réunions de la Commission sont passés du format imprimé au format électronique, ce qui a entraîné des réductions de coûts atteignant 90 000 \$ par année. De plus, les commissaires ont davantage recours aux téléconférences au lieu de se rencontrer en personne.

Gérance rigoureuse

Engagement du RPP : Assurer des outils de travail fiables de façon à appuyer l'exécution du mandat de la Commission

d'approvisionnement en vue de jeter les bases pour l'inventaire électronique des biens, qui sera terminé au cours du prochain exercice.

La Commission s'est repositionnée de façon marquée dans plusieurs secteurs. Les budgets sont affectés au moment opportun et conformément aux priorités cernées dans le plan d'activités. Le Comité de direction reçoit des rapports financiers sur une base continue afin de pouvoir y réagir à l'avance et de pouvoir gérer les pressions émergentes et réaffecter des fonds, lorsque la situation le justifie, pour répondre aux objectifs du plan d'activités. Une vérification des Services financiers sera menée au cours du prochain exercice en vue de renforcer l'assurance d'une gestion rigoureuse. Un comité d'examen des contrats est maintenant en place pour veiller au respect des nouvelles politiques et procédures internes en matière de passation de marchés; le système financier produit maintenant un rapport mensuel sur les contrats. En 2002-2003, on a intégré au système financier électronique un modèle

Gérance rigoureuse

La Commission a pris des mesures pour élaborer des critères d'évaluation clairs et cohérents quant aux objectifs de rendement des cadres; on aura recours à ces critères lors du prochain exercice et ils seront conformes au plan d'activités de la Commission.

Responsabilités claires

Après avoir terminé le *Rapport sur les plans et les priorités* (février 2003), la Commission a élaboré un plan d'activités intégré (mars), a réaffecté des budgets aux priorités cernées dans le plan (avril) et a préparé des plans opérationnels pour les directions (mai). À compter d'août 2002, grâce à l'engagement de la nouvelle présidente et du nouveau secrétaire général et sous leur gouverne, la Commission a amorcé un processus global de changement stratégique et opérationnel visant à assurer des services supérieurs pour appuyer le double mandat de la Commission au chapitre de la gestion des plaintes et des vérifications de l'équité en matière d'emploi.

Leadership stratégique

Engagement du RPP : Assurer la gestion optimale des ressources financières, humaines et matérielles de la Commission

CONTEXTE — RISQUES ET STRATÉGIES

En appui au mandat législatif de la Commission, les Services intégrés fournissent un leadership, des conseils et des outils habilitants dans les domaines suivants : ressources humaines; finances; planification stratégique et opérationnelle; vérification et évaluation; gestion des biens; technologies de l'information; gestion de l'information.

RESSOURCES UTILISÉES

La Commission a consacré 4,4 millions de dollars à l'appui du résultat stratégique des services intégrés, y compris 45 équivalents temps plein (ETP). Les ressources détaillées sont énumérées aux sections 5 et 6.

RÉSULTATS OBTENUS

Les résultats suivants sont en lien avec des engagements précis mentionnés dans le *Rapport sur les plans et les priorités* pour la période à l'étude. Ces engagements appuient le résultat stratégique des services intégrés dans la gestion des ressources de la Commission.

La mise en œuvre officielle de l'initiative de gestion moderne a commencé par la création du Bureau de projet conjoint pour la Commission canadienne des droits de la personne et la Commission du droit du Canada. Des séances de sensibilisation adaptées aux différents besoins ont été offertes à tout le personnel. Dans le cadre de l'évaluation de la capacité, on a aussi offert des entrevues et des ateliers d'une journée à différents échelons de la gestion pour déterminer la maturité de l'organisation dans sept domaines :

leadership stratégique; information intégrée sur le rendement; gens motivés; gestion évoluée des risques; responsabilités claires; valeurs et éthique communes; gérance rigoureuse. Le rapport d'évaluation de la capacité sera achevé en septembre 2003, et sera suivi peu après d'un plan d'action comportant des responsabilités claires. Entre-temps, les progrès réalisés dans les sept grands domaines se sont poursuivis comme il est expliqué ci-après.

RÉSUMÉ

Résultat stratégique : Services intégrés

Gestion des ressources de la Commission

Partenaires et intervenants principaux

- Commissaires
- Direction des services intégrés
- Commission des ressources humaines
- Commission, Secteur des opérations et directions
- Secrétaire du Conseil du Trésor
- Commission de la fonction publique
- Ministère de la Justice
- Bureau du vérificateur général
- Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Objectifs clés et résultats généraux

- Assurer la gestion optimale des ressources financières, humaines et matérielles de la Commission
- Fournir des outils de travail fiables pour appuyer l'exécution du mandat de la Commission
- Renhausser le système intégré de planification et de rapports
- Assurer la rigueur des fonctions de vérification interne, d'évaluation et de gestion des risques
- Veiller à ce que le Système d'information sur les ressources humaines soit un outil fiable pour renouveler l'effectif
- Promouvoir un milieu d'apprentissage continu

Programmes et ressources à l'appui des résultats généraux

- Gestion des ressources humaines
- Gestion financière et gestion des biens
- Planification stratégique et opérationnelle
- Gestion de l'information/technologies de l'information
- Les ressources consacrées à ce résultat stratégique en 2002-2003 s'élevaient à 4,4 millions de dollars, y compris 45 ETP.

Pratiques de gestion

- Gestion moderne (également appelée fonction de contrôleur moderne)
- Politiques et procédures

priorités stratégiques et un cadre stratégique global pour la refonte des procédés de la Commission.

Engagement du RPP : Raffiner la stratégie liée au programme international

En 2002-2003, le Programme international de la Commission a mis l'accent sur le renforcement de la capacité de gestion de projet et la communication des activités. La Commission a apporté plusieurs améliorations à cet égard, notamment en élaborant un cadre stratégique; en intégrant les techniques de gestion fondées sur les résultats à la gestion des programmes et aux rapports réguliers aux organismes de financement; en utilisant l'expertise externe de façon stratégique en complément à la prestation des activités internationales par la Commission; en recouvrant partiellement les coûts des activités internationales auprès des ministères responsables; et en coordonnant des projets et en collaborant davantage avec d'autres ministères fédéraux par l'entremise du partenariat avec le Centre canadien de gestion pour le programme de coopération internationale et d'autres mécanismes.

La Commission a continué d'agir comme chef de file dans les tribunes sur les droits de la personne des Nations Unies, comme le Comité international de coordination et la Commission des droits de l'homme. Elle a élaboré et présenté des documents de recherche sur des questions clés, notamment le rôle et la participation des institutions des droits de la personne dans les tribunes internationales des droits de la personne ainsi que les pratiques exemplaires pour contrer le racisme. Elle a renforcé le rôle du Réseau des institutions nationales de défense des droits de la personne des Amériques en tant que tribune pour l'échange d'expertise et de pratiques exemplaires grâce à l'élaboration d'un plan stratégique, à une stratégie de financement et à l'organisation d'événements clés comme un atelier à l'échelle de l'hémisphère sur les droits des peuples autochtones. La Commission a aussi consolidé ses projets d'aide technique bilatérale en Indonésie et a officiellement lancé de nouveaux projets avec les commissions des droits de la personne de l'Inde et du Népal en leur offrant une assistance en matière de sensibilisation, de traitement des plaintes et des droits des personnes handicapées. De plus, afin de partager les pratiques exemplaires, la Commission a accueilli des stagiaires et a reçu la visite de délégations de plus de 15 pays.



- Cerner les questions émergentes relatives aux droits de la personne et permettre à la Commission d'y donner suite. La Direction des politiques a entrepris des études démographiques sur les tendances émergentes en matière de droits de la personne au Canada, ainsi que des analyses de l'environnement concernant les questions clés ayant trait aux droits de la personne. Elle a aussi élaboré des
- Entreprendre des enquêtes stratégiques pour aborder certaines questions systémiques relatives aux droits de la personne. Mentionnons entre autres une enquête spéciale sur la situation des droits de la personne chez les Innu du Labrador, ainsi que des travaux (toujours en cours) sur la situation des droits de la personne chez les femmes purgeant des peines dans des institutions fédérales. Cela comprenait la diffusion de documents de consultations publiques, des tables rondes avec les intervenants et des visites.
- Étudier les nouvelles lois et politiques gouvernementales de façon à assurer la conformité aux normes en matière de droits de la personne. Cela comprenait la préparation de mémoires au Parlement et de documents à des groupes de travail sur la *Loi sur la gouvernance des Premières nations*, l'initiative de modernisation des ressources humaines, les mariages entre conjoints de même sexe et la parité salariale, qui ont permis de sensibiliser les parlementaires et les ministères aux répercussions des nouvelles initiatives gouvernementales sur les droits de la personne.
- Élaborer des politiques et des documents de recherche sur des questions touchant les droits de la personne afin de préciser la position de la Commission et les exigences de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. Comme prévu, la Commission a publié des politiques révisées sur l'embauche préférentielle des Autochtones et le dépistage des drogues et de l'alcool en milieu de travail. Grâce aux consultations publiques pour élaborer les politiques révisées, à la formation interne et à la stratégie de diffusion publique, on a pu sensibiliser davantage les intervenants de la Commission et de l'extérieur à ces questions.

Pour atteindre cet objectif, les priorités de la Direction des politiques et du programme international au cours de l'année étaient les suivantes :

- le comité interministériel chargé de l'équité en emploi et de la diversité, en vue d'offrir aux gestionnaires et aux employés des ressources humaines de plusieurs ministères et organismes fédéraux des ateliers sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation;
- le forum interministériel sur la déficience, afin de sensibiliser davantage les ministères aux droits des personnes handicapées en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*;
- l'Association canadienne des commissions et Conseil des droits de la personne, relativement à la sensibilisation du public;
- le Comité interministériel de l'éducation, dans le cadre de la promotion des avantages de la diversité au Canada, en vue de garantir des messages clairs et uniformes dans les ministères fédéraux;

- l'Initiative du secteur bénévole, pour encourager la participation des organisations non gouvernementales aux consultations publiques touchant la préparation d'un rapport spécial sur la situation des femmes purgeant une peine fédérale.

Grâce à un partenariat unique avec l'Institute for the Advancement of Aboriginal Women, la Commission a contribué au lancement de la deuxième édition de *The Rights Path — Alberta*, ainsi que d'une brochure petit format intitulée *It Takes Courage: Human Rights for Aboriginal Youth*. Le ministère du Patrimoine canadien et l'Alberta Human Rights and Citizenship Commission ont assuré le financement de ces publications.

Les partenariats comme ceux décrits ci-dessus permettent à la Commission d'élargir la portée de ses efforts de sensibilisation et d'optimiser son budget pour le volet de son mandat ayant trait à la promotion des droits de la personne.

Engagement du RPP : Diffuser des politiques révisées pour encourager la conformité à la Loi canadienne sur les droits de la personne, analyser les nouvelles initiatives gouvernementales pour s'assurer qu'elles respectent les normes en matière de droits de la personne et entreprendre des recherches stratégiques sur des thèmes précis touchant les droits de la personne

- le Conseil fédéral et la Commission de la fonction publique, à l'occasion d'événements spéciaux tenus au pays pour souligner la Journée internationale de la femme, la Journée internationale pour l'élimination de la discrimination raciale, la Journée nationale des Autochtones et la Journée internationale des droits de l'homme;
- la Commission de la fonction publique, dans le cadre de son initiative *Faire place au changement* « Leadership en équité en emploi, diversité et renouvellement », qui a attiré des « champions de la représentativité » ministériels, des gestionnaires de la fonction publique et des coordonnateurs de l'équité en matière d'emploi dans l'ensemble du pays;

sujets :

La Commission a collaboré à diverses initiatives avec les partenaires

intervenants

Engagements du RPP : Établir des partenariats avec d'autres ministères et organismes et explorer diverses sources de financement pour renforcer les activités promotionnelles menées en collaboration avec d'autres

En 2002-2003, la Commission a élaboré un cadre de communication stratégique axé sur les secteurs prioritaires (processus de changement et questions liées au racisme et à la déficience) qui ont été cernés au cours de l'exercice de planification stratégique de la Commission. Elle a élaboré des stratégies de communication distinctes pour des éléments précis du processus de changement, notamment le recours accru aux services de RAD et le processus d'accueil.

communication stratégique

Engagement du RPP : Élaborer et mettre en œuvre un plan de

Les agents à l'information publique font le tri initial des appels, y compris ceux des plaignants potentiels. En 2002-2003, la Commission a envisagé la possibilité d'installer un nouveau système téléphonique automatisé afin d'assurer des renseignements à jour aux Canadiens. Un tel système permettrait à la Commission de réaffecter un équivalent temps plein à la Direction des enquêtes, afin d'appuyer davantage les activités.

réglement sur le sous-titrage des nouvelles de dernière heure en direct, des réclames et des publicités produites par la Société Radio-Canada et diffusées à la Télévision anglaise de Radio-Canada et sur Newsworld). Le personnel de la Commission a participé à environ 300 exposés, séances de formation et ateliers aux employeurs et aux fournisseurs de services sous réglementation fédérale, sur diverses questions touchant les droits de la personne (par exemple, l'obligation de prendre des mesures d'adaptation et la nouvelle politique de la Commission sur le dépistage des drogues et de l'alcool en milieu de travail). En outre, la Commission a été l'hôte d'importantes activités de sensibilisation ou y a participé, particulièrement par l'entremise de ses bureaux régionaux. Mentionnons entre autres plusieurs conférences sur le racisme dans le nouveau contexte de sécurité, dont :

- un débat à la Commission sur le profilage racial et les effets que les attaques terroristes du 11 septembre 2001 ont entraînées sur la protection des droits de la personne au Canada;
- une conférence interparlementaire sur la propagande haineuse dans Internet;

- des conférences sur le terrorisme et sur les droits de la personne;
- des conférences sur le racisme et les crimes haineux réunissant des organisations non gouvernementales.

La Direction de la promotion des droits de la personne a aussi reconstitué sa capacité dans ses secteurs clés en embauchant de nouveaux employés pour répondre aux besoins en matière de rédaction-révision, d'éducation et de planification des communications.

Engagement du RPP : Élaborer un programme de formation et des normes de service à l'intention des agents à l'information publique

En 2001-2002, la Commission a soulevé le besoin d'élaborer un cadre de travail et de nouveaux outils pour les agents à l'information publique qui travaillent à la réception. En 2002-2003, elle a préparé deux nouveaux guides : l'un contenant des renseignements généraux sur son mandat et l'autre fournissant des renseignements de référence détaillés (tant pour des ressources à l'interne qu'à l'externe).

CONTEXTE — RISQUES ET STRATÉGIES

Les activités principales de ce secteur (promotion, élaboration de politiques et programme international) constituent des éléments importants permettant d'assurer des pratiques non discriminatoires en milieu de travail et de prévenir les actes discriminatoires. Dans un monde idéal, la discrimination serait chose du passé. En attendant, la Commission continuera à sensibiliser les Canadiens et à leur faciliter l'accès à des recours lorsqu'ils sont confrontés à la discrimination.

RESSOURCES UTILISÉES

La Commission a consacré 4,3 millions de dollars à l'appui du résultat stratégique de promotion des droits de la personne, y compris 39 équivalents temps plein (ETP). Les ressources détaillées sont énumérées aux sections 5 et 6.

RÉSULTATS OBTENUS

Les résultats qui suivent sont présentés en lien avec des engagements précis mentionnés dans le *Rapport sur les plans et les priorités* pour la période à l'étude. Ces engagements appuient le résultat stratégique de promotion des droits de la personne en favorisant la compréhension et l'acceptation accrues des principes des droits de la personne et de l'équité en matière d'emploi ainsi que la réduction des pratiques discriminatoires en milieu de travail.

Engagement du RPP : Reconstituer les ressources humaines de la Direction de la promotion des droits de la personne dans toutes les disciplines spécialisées

En 2002-2003, la Direction de la promotion des droits de la personne a répondu à plus de 45 000 demandes de renseignements adressées par la poste, par courriel, par téléphone ou en personne, en plus d'accueillir 167 650 visiteurs sur le site Web de la Commission. La Direction a aussi reçu de nombreux éloges quant à la façon dont elle traite les demandes de renseignements que le public lui adresse par courriel. Elle a fait la promotion des droits de la personne en rendant publics les principaux règlements et les décisions importantes établissant des précédents rendus par le Tribunal canadien des droits de la personne et d'autres tribunaux (par exemple, le

Objectifs clés et résultats généraux

- Reconstituer les ressources humaines de la Direction de la promotion des droits de la personne dans toutes les disciplines spécialisées
- Elaborer un programme de formation et des normes de service pour les agents à l'information publique
- Elaborer et mettre en œuvre un plan de communication stratégique
- Renforcer les partenariats avec les autres ministères et organismes
- Cerner les priorités en matière de politique stratégique et les intégrer aux secteurs d'activité de la Commission
- Entreprendre des recherches stratégiques sur des thèmes précis touchant les droits de la personne
- Raffiner la stratégie du programme international et s'assurer d'obtenir un financement externe adéquat

Programmes et ressources à l'appui des résultats généraux

- Diffusion de l'information publique
- Elaboration et diffusion de renseignements destinés à des auditoires choisis
- Activités de sensibilisation
- Promotion des droits de la personne par l'entremise de partenariats
- Recherche axée sur les politiques et élaboration de politiques
- Renforcement des institutions des droits de la personne à l'étranger

Pratiques de gestion

- Cadres et politiques de communication
- Partenariats
- Remaniement des sites intranet et Internet
- Elaboration d'un cadre stratégique pour s'attaquer aux questions de discrimination systémique

- Les ressources consacrées à ce résultat stratégique en 2002-2003 s'élevaient à 4,3 millions de dollars, y compris 39 ETP.

- Commissaires
- Direction de la promotion des droits de la personne
- Direction des politiques et du programme international
- Secteur des opérations et directions de la Commission
- Fournisseurs de services sous réglementation fédérale
- Association canadienne des commissions et Conseil des droits de la personne
- Organisations internationales des droits de la personne et institutions nationales des droits de la personne à l'étranger
- Développement des ressources humaines Canada
- Commission de la fonction publique
- Médias, public et organisations non gouvernementales
- Ministères et organismes fédéraux

Partenaires et intervenants principaux

Compréhension et acceptation accrues des principes des droits de la personne et de l'équité en matière d'emploi et réduction des pratiques discriminatoires en milieu de travail

Résultat stratégique : Promotion des droits de la personne

RÉSUMÉ

Promotion des droits de la personne

4.2.3

Par conséquent, aucune nouvelle vérification ne sera entreprise en 2003-2004, les séances de formation auprès des employeurs et des principaux intervenants seront substantiellement réduites, et les stratégies visant à donner suite aux progrès réalisés dans la surveillance des employeurs déjà jugés conformes seront limitées pour tenir compte du niveau actuel de ressources. Malheureusement, ce n'est que bien après 2010 que la Commission pourra atteindre son objectif d'amorcer la vérification de tous les employeurs assujettis à la Loi.

organismes centraux et du ministère de la Justice, la Commission est en train de préparer un mémoire au Cabinet pour examen rapide.

Au cours de 2003, un rapport détaillé de fin d'année sur l'équité en matière d'emploi a été préparé; il s'ajoute au chapitre sur l'équité du *Rapport annuel* de la Commission, déposé le 21 mars 2003. Ce rapport plus étoffé sera publié à l'automne 2003 et distribué à tous les employeurs couverts par la Loi, puis affiché sur le site Web de la Commission.

Grâce aux mesures ci-dessus, la Commission est convaincue que les Canadiens disposeront de renseignements suffisants leur permettant de juger de la réussite de son programme d'équité en matière d'emploi.

Examen de la Loi sur l'équité en matière d'emploi

En réponse aux conclusions du comité parlementaire chargé d'examiner la Loi et en vue d'offrir plus de renseignements aux employeurs pour les aider à se conformer aux exigences législatives, la Commission a élaboré une trousse d'outils pour les petits employeurs et un processus simplifié pour les employeurs du secteur public comptant moins de 100 employés, tel qu'il est souligné ci-dessus. La Commission a aussi signé un protocole d'entente avec Travail Canada et négocie actuellement un protocole d'entente avec le Secréariat du Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique. Ces protocoles devraient fournir un cadre de partenariat solide permettant de clarifier les rôles individuels, d'assurer l'uniformité dans l'exécution des mandats respectifs et de faciliter les travaux continus que le gouvernement s'est engagé à accomplir à la suite de l'examen législatif.

La présidente a également signé une lettre d'entente avec le greffier du Conseil privé, qui prévoit entre autres des réunions plusieurs fois par année pour discuter du rendement des ministères et des organismes au chapitre de l'équité en matière d'emploi. En mars 2003, dans le cadre des examens du rendement des sous-ministres que le greffier effectue, la Commission a présenté un premier rapport écrit sur les progrès des vérifications.

À la lumière de la recommandation du comité parlementaire selon laquelle la Commission devrait obtenir plus de ressources pour accélérer le rythme des vérifications et aider les employeurs, la Commission a tenté de renouveler un budget de 674 000 \$ qui prenait fin le 31 mars 2003 et d'obtenir une orientation quant au niveau de programme que les ministres souhaitaient appuyer. Toutefois, les ressources n'ont pas été renouvelées à temps pour empêcher une réduction des activités. Conformément aux conseils des

Programmes de sensibilisation et de coopération

La Commission a entrepris des démarches importantes pour s'assurer que son programme de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi est exécuté de façon transparente et responsable.

En 2002-2003, la Commission a atteint son objectif en présentant plus d'une quarantaine d'exposés, de séances de formation et d'ateliers sur l'équité en emploi, surtout auprès des employeurs et des employés participant activement à des initiatives dans ce domaine. D'après le rapport de l'an dernier, 38 % des employeurs interrogés avaient participé à un atelier ou à un exposé sur l'équité en matière d'emploi offert par la Commission, et 89 % estimaient que cela leur avait été assez ou très utile. L'évaluation indépendante du programme a aussi révélé que 96 % des employeurs interrogés avaient consulté le document de la Commission intitulé *Document cadre : Vérification de la conformité à la Loi sur l'équité en matière d'emploi* et que 87 % avaient consulté *l'Étude des systèmes d'emploi : Guide sur le processus de vérification*; ils estimaient que cela leur avait été assez ou très utile dans des proportions respectives de 99 % et 97 %. Dans l'ensemble, les employeurs trouvaient que les sources les plus utiles d'information sur l'équité en matière d'emploi étaient celles de la Commission.

Indépendamment de ces résultats et conformément à d'autres recommandations du rapport d'évaluation, la Commission a élaboré une trousse pour les petits employeurs comptant moins de 300 employés. Notons que l'enquête auprès des employeurs a été menée dans le cadre d'une évaluation indépendante du programme de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi, effectuée par Conseils et Vérification Canada. Le rapport d'évaluation a été remis en juin 2002. La Commission a élaboré un plan d'action pour donner suite à toutes les recommandations qui n'étaient pas déjà mises en œuvre. Un sommaire du rapport d'évaluation sera affiché sur le site Web de la Commission.

En 2002-2003, la Commission a aussi mis la dernière main à un modèle logique pour son programme de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi, et elle a pris des mesures en vue de cerner les sources de données pertinentes et les indicateurs de rendement valables à cet égard.

s'assure que les normes requises sont respectées en fonction de la taille de l'employeur, puis il émet une lettre de conformité lorsque les omissions (s'il y en avait) ont été corrigées. Entre octobre 2002 et le 31 mars 2003, 15 vérifications du genre ont été entreprises, et à la fin de juin 2003, cinq lettres de conformité avaient été émises.

Grâce à cette initiative, les personnes (environ 468) travaillant pour ces employeurs pourront jouir des bénéfices de l'équité en matière d'emploi sans que ces derniers ne soient assujettis à des exigences trop lourdes pour leur taille.

Au 31 mars 2003, le nombre total de vérifications amorcées par la Commission totalisait près de 433 (y compris les vérifications initiales, de suivi et postérieures à la notification d'un ordre), ce qui correspond au total prévu à l'origine. À compter de 2000, une stratégie ciblant les employeurs de grande envergure durant les années deux à quatre du programme a permis de réaliser des vérifications touchant environ 85 % de l'effectif fédéral assujéti à la Loi. Avec l'ajout de la Gendarmerie royale du Canada, du Service canadien du renseignement de sécurité et des Forces canadiennes au nombre des employeurs à vérifier, ce pourcentage a chuté à 75 % et n'augmentera pas dans l'année à venir, compte tenu de la nécessité de freiner le lancement des nouvelles vérifications, comme nous l'expliquons plus loin.

La Commission a dépassé la prévision qu'elle avait faite dans le *Rapport sur les plans et les priorités* pour 2002-2003, à savoir que 100 employeurs atteindraient la conformité avant le 31 mars 2003, c'est-à-dire qu'ils disposeraient de systèmes d'emploi sans obstacle et de plans d'action leur permettant de réaliser des progrès raisonnables. À cette date, 111 employeurs étaient jugés conformes, un nombre qui a atteint 122 à la fin de juin 2003.

Au cours des quatre dernières années, un total de 412 vérifications ont été terminées (vérifications initiales, de suivi et postérieures à la notification d'un ordre, ainsi que vérifications annulées pondérées à 50 %) grâce au travail de 54,8 équivalents vérificateurs. Cela signifie que chaque vérificateur a réalisé 7,5 vérifications par année. L'expression « vérifications annulées pondérées à 50 % » désigne les vérifications qui ont été amorcées et annulées par la suite, et qui sont considérées comme des demi-vérifications. Les 412 vérifications terminées n'incluent pas le travail effectué sur les vérifications entreprises en 2002-2003 et qui ne sont pas encore terminées.

tous les employés (412 à l'époque) au cours d'un premier cycle de vérification de cinq ans. Elle s'attendait à ce que la plupart des employés soient conformes ou sur le point de le devenir au moment de l'évaluation initiale, donc qu'ils disposent déjà (ou presque) de systèmes d'emploi et de plans d'action leur permettant de réaliser des progrès raisonnables en vue de combler les écarts constatés.

Cependant, comme en témoignent les données de l'an dernier, seul un nombre limité d'employés continuent d'être jugés conformes ou presque à la fin de la vérification initiale; à ceux jugés presque conformes, on a accordé une prorogation afin qu'ils puissent terminer les travaux requis. La plupart des employés ont dû négocier des engagements en vue de mener à terme les travaux substantiels qui restaient à accomplir après la vérification initiale; par conséquent, on a dû procéder à des vérifications de suivi. Enfin, les employés n'ayant pas respecté leurs engagements ont reçu un ordre de la Commission les enjoignant de compléter les travaux et exigeant une troisième vérification pour évaluer les progrès réalisés. Malheureusement, bon nombre d'employés attendent toujours que la Commission entame une vérification avant de donner suite de façon significative aux exigences de la Loi.

Réponse aux recommandations du comité parlementaire

La Commission a lancé un projet pilote à l'intention des employés comptant moins de 300 employés pour les aider à atteindre la conformité au cours de la vérification initiale, sans qu'on ait besoin de signer d'engagements officiels ni de faire une vérification de suivi. Elle a préparé une trousse à l'intention des petits employés pour les aider à se conformer à chacune des exigences législatives. Une fois la vérification de la conformité amorcée, l'agent de vérification examine au fur et à mesure le travail accompli à chaque étape, puis il conseille l'employeur sur ce qu'il reste à faire. Entre le 1^{er} février et le 31 mars 2003, 25 vérifications ont ainsi été amorcées dans le cadre du projet pilote.

Par ailleurs, la Commission a adopté une approche de vérification simplifiée auprès des 15 employés fédéraux du secteur public comptant moins de 100 employés — les seuls employeurs de cette envergure assujettis à la Loi sur l'équité en matière d'emploi. L'agent de vérification de la conformité

Les employeurs du secteur privé jugés conformes ont augmenté la représentation des personnes handicapées au sein de leur effectif, qui est passée de 2,1 % en 1997 à 2,6 % en 2001. Même si ces résultats demeurent considérablement inférieurs au taux de disponibilité sur le marché du travail (6,5 %), ils contrastent avec ceux des employeurs qui n'ont pas encore été déclarés conformes, où la représentation a chuté de 2,4 % à 2,2 %.

Divers facteurs peuvent expliquer ces résultats. Toutefois, les premières indications semblent révéler que le programme a un impact positif sur l'équité au sein de l'effectif fédéral.

Vérifications initiales et de suivi auprès des employeurs

Le nombre d'employeurs vérifiés et jugés conformes à toutes les exigences de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* constitue le meilleur indicateur du nombre d'employeurs ayant en place des systèmes d'emploi pour permettre une représentation accrue des quatre groupes désignés au sein de leur effectif.

Pour 2002-2003, la Commission avait prévu ce qui suit :

- amorcer 40 nouvelles vérifications, pour porter le total des employeurs vérifiés à environ 340 (on prévoyait qu'environ 110 d'entre eux seraient jugés conformes d'ici la fin de l'exercice);
- amorcer des vérifications de suivi dans les délais prévus auprès des employeurs ayant dû signer des engagements après la vérification initiale.

Au cours de l'exercice 2002-2003, on a amorcé 40 nouvelles vérifications, pour un total de 278. De ce nombre, 33 employeurs ont été jugés conformes, pour un total de 111. (Depuis le début du programme, 29 autres vérifications ont été annulées à divers stades avant le rapport de conformité en raison d'un changement important dans le statut de l'employeur — par exemple, l'entreprise avait cessé d'exister, elle était passée sous le seuil de 100 employés ou il y avait eu fusion d'entreprises.)

Lorsque la Commission a lancé son programme de vérification en octobre 1997, elle avait l'intention d'entreprendre des vérifications auprès de



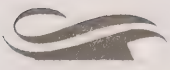
Rapports sur l'équité en matière d'emploi

Comme en fait foi le rapport de l'année dernière, le faible degré de conformité constaté lors de la plupart des premières vérifications et le temps qu'il a fallu aux employeurs pour parvenir à une conformité intégrale ont retardé la mise en œuvre de l'étape du suivi. On peut démontrer qu'il existe encore de grands secteurs touchés par la sous-représentation dans les effectifs fédéraux, mais on peut cerner des secteurs précis seulement lorsqu'un employeur a comparé ses niveaux de représentation avec les normes de disponibilité sur le marché du travail. Pour mesurer correctement les effets du programme, il faut évaluer au fil du temps la mesure dans laquelle les employeurs conformes à la *Loi* accomplissent des progrès raisonnables pour combler les écarts de représentation.

Dans le secteur privé, 75 employeurs étaient jugés conformes au 31 décembre 2001. Tous les employeurs avaient établi des objectifs d'embauche et de promotion à court terme, couvrant une période de trois ans après la fin de la vérification. À ce jour, la Commission a pu surveiller la mise en œuvre des objectifs de 25 de ces employeurs pour les deux premières années de leur plan d'équité en matière d'emploi. Dans l'ensemble, ils ont atteint environ 30 % des objectifs à court terme établis dans leur plan.

L'impact des vérifications de l'équité en matière d'emploi se reflète également dans la représentation accrue des membres des groupes désignés *pendant* le processus de vérification. Fait encourageant, la représentation des Autochtones, des personnes handicapées et des membres des minorités visibles est supérieure dans l'effectif combiné des employeurs jugés conformes, comparativement à l'effectif des employeurs qui n'ont pas été vérifiés ou dont le processus de vérification n'est pas terminé.

Dans le secteur public, la représentation des personnes handicapées dans l'effectif des ministères et des organismes jugés conformes s'établit maintenant à 6,0 %, comparativement à 4,6 % chez ceux qui ne sont pas encore conformes. Une partie de cette augmentation peut s'expliquer par la hausse du nombre de déclarations volontaires, mais cela montre aussi qu'il est possible d'atteindre une représentation s'approchant de la disponibilité de ce groupe désigné sur le marché du travail (6,5 %).



Des consultations et l'évaluation indépendante du programme ont clairement indiqué que la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* jouit d'un vaste appui de la part des employeurs, des syndicats et des organisations représentant les groupes désignés et que, sans les efforts de vérification de la Commission, beaucoup moins d'employeurs s'y conformeraient à l'heure actuelle.

En cinq ans, la Commission a amorcé des vérifications auprès de 56,2 % des employeurs visés par la *Loi*, ce qui représente 717 313 employés ou 75,7 % de la main-d'œuvre sous réglementation fédérale. La Commission a aussi conçu une méthode simplifiée pour terminer les vérifications auprès des petits employeurs qui composent la proportion restante de la main-d'œuvre non encore vérifiée.

Les résultats suivants sont en lien avec des engagements précis mentionnés dans le *Rapport sur les plans et les priorités* pour la période à l'étude. Ces engagements appuient le résultat stratégique de l'équité en matière d'emploi en favorisant une égalité accrue en milieu de travail pour les quatre groupes désignés aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

RÉSULTATS OBTENUS

La Commission a consacré 2,7 millions de dollars à l'appui du résultat stratégique de l'équité en matière d'emploi, y compris 29 équivalents temps plein (ETP). Les ressources détaillées sont énumérées aux sections 5 et 6.

RESSOURCES UTILISÉES

- la plupart des employeurs estiment que les mesures d'exécution auxquelles la Commission a recours sont appropriées et que les mesures prises à la suite des vérifications leur permettront d'accroître leurs niveaux de représentation et de supprimer les obstacles;
- les employeurs se fient d'abord aux renseignements de la Commission concernant les exigences auxquelles ils doivent se soumettre en vertu de la *Loi* et ils en sont satisfaits.

CONTEXTE — RISQUES ET STRATÉGIES

La société et l'économie canadiennes risquent d'être touchées à divers degrés si l'on ne parvient pas à atteindre une représentation équitable fondée sur des systèmes d'emploi sans obstacle. Les principaux objectifs sociaux en matière d'équité, énoncés clairement dans la *Charte canadienne des droits et libertés*, la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et les déclarations du gouvernement, ne seront pas atteints tant que l'équité ne sera pas réalisée dans le marché du travail. La discrimination continue fausse le marché du travail et entraîne une sous-utilisation des habiletés et compétences ainsi qu'une augmentation des coûts en programmes sociaux. Tous ces facteurs minent l'avantage concurrentiel du Canada dans l'économie mondiale. Plusieurs chefs de grandes entreprises, comme ceux du secteur bancaire, abondent dans le même sens.

C'est en 2002 que le Parlement a revu la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. En guise de préparation à cet examen, la Commission a mené des consultations auprès d'intervenants et a fait réaliser une évaluation indépendante du programme de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi, qui comportait un sondage auprès des employeurs. Elle a ensuite remis un rapport et présenté ses recommandations au comité parlementaire chargé d'examiner la *Loi*.

Le comité a conclu que la *Loi* est efficace et que l'accent mis sur la collaboration et la persuasion dans les contacts avec les employeurs est approprié.

La Commission s'est particulièrement réjouie de constater que le comité a demandé la création d'une stratégie intégrée pour faire en sorte que les personnes handicapées et les Autochtones aient accès aux mêmes possibilités d'emploi.

L'évaluation indépendante et le sondage mené auprès des employeurs ont dressé un bilan positif des cinq premières années du programme et ont conclu que la Commission avait bien rempli son mandat. Ils ont aussi révélé ce qui suit :

- les intervenants jugent que les exigences en matière de vérification sont raisonnables;

RÉSUMÉ

Résultat stratégique : Équité en matière d'emploi

Égalité accrue en milieu de travail pour les quatre groupes désignés aux termes de la Loi sur l'équité en matière d'emploi

Partenaires et intervenants principaux

- Commissaires
- Direction générale de l'équité en matière d'emploi
- Direction des services juridiques
- Développement des ressources humaines Canada
- Secrétariat du Conseil du Trésor
- Commission de la fonction publique
- Employeurs et employés des secteurs privé et public assujettis à la Loi sur l'équité en matière d'emploi
- Bureau du Conseil privé

Objectifs clés et résultats généraux

- Commencer 40 nouvelles vérifications pour cibler 340 employeurs au total
- Entreprendre l'évaluation des progrès raisonnables de 100 employeurs qui devraient être en conformité
- Amorcer les vérifications de suivi auprès des employeurs qui ont signé des engagements à la suite d'une vérification initiale
- Formuler une réponse aux recommandations et aux modifications législatives découlant de l'examen de la Loi sur l'équité en matière d'emploi
- Aider les employeurs à comprendre les responsabilités qui leur incombent en vertu de la Loi

Programmes et ressources à l'appui des résultats généraux

- Programme de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi
- Vérification et évaluation
- Surveillance de la conformité
- Les ressources consacrées à ce résultat stratégique en 2002-2003 s'élevaient à 2,7 millions de dollars, y compris 29 ETP.

Pratiques de gestion

- Elaboration et mise en œuvre de normes de rendement
- Distribution de troussees et de modèles aux employeurs
- Accès aux normes et aux guides de vérification dans Internet



Le Projet ITI a été officiellement approuvé en octobre 2002. Il est exécuté et contrôle conformément aux normes de gestion de projets définies et énoncées dans le *Guide du gestionnaire de projets de TI* du Conseil du Trésor et dans le *Project Management Body of Knowledge* (PMBok, ou guide du référentiel des connaissances en gestion de projets). Ses principaux procédés comprennent un plan de projet pour contrôler à la fois l'échéancier et le budget, un plan de gestion des risques, un plan de gestion de la qualité et un plan de communication. En février 2003, la Commission a complété la phase d'évaluation des besoins. Elle prévoit que le nouveau système sera complètement mis en œuvre au plus tard à l'automne 2004.

La Commission investit 1,4 million de dollars obtenus du Conseil du Trésor pour moderniser son Système de gestion des plaintes et son Système automatisé de suivi - Équité en emploi dans le cadre du Projet d'innovation des technologies de l'information (ou Projet ITI). Le Projet ITI vient appuyer les améliorations apportées aux programmes de base. Il vise à améliorer le flux des travaux, à fournir des renseignements de façon conviviale et pleinement accessible et à appuyer les fonctions de suivi et d'établissement de rapports. Il jettera aussi les bases pour les prochaines étapes de l'initiative Gouvernement en direct.

Engagement du RPP : Remanier le Système automatisé de gestion des plaintes

de l'année et réinscrit à la charge de travail de la parité salariale; par conséquent, à la fin de mars 2003, le nombre de dossiers actifs à l'étude s'élevait à 49. La Commission élabore présentement une stratégie détaillée pour traiter et clore toutes les plaintes de disparité salariale.

Au 31 mars 2002, le nombre total de plaintes à l'étude était de 1 364; parmi celles-ci, 772 (ou 57 %) avaient moins de 2 ans et 592 (ou 43 %) avaient plus de 2 ans. Comme l'illustrent le tableau 5 et le graphique 4, la Commission avait réussi dans l'ensemble à diminuer le nombre de plaintes âgées de plus de 2 ans de 25 % à la fin de mars 2003. Si l'on considère le nombre total de plaintes à l'étude, le nombre de plaintes de plus de 2 ans est passé de 43 % à 32 %.

Engagement du RPP : Traiter les plaintes de disparité salariale et examiner les processus d'enquête actuels en tenant compte des ressources disponibles

Plaintes de disparité salariale

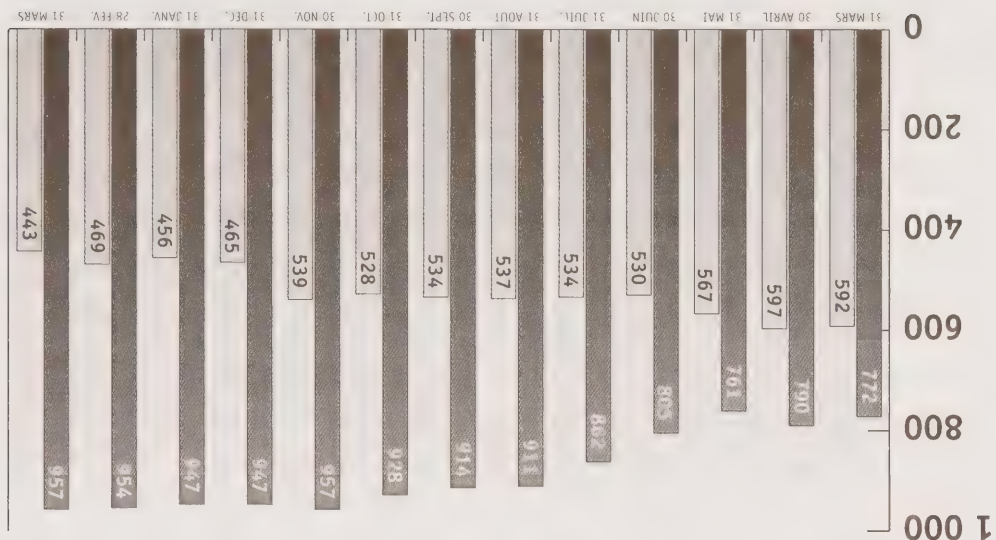
Les plaintes de disparité salariale demeurent une priorité absolue pour la Commission, car quoiqu'il y ait peu de plaintes, elles peuvent toucher des dizaines de milliers de personnes, viser beaucoup d'employés et déboucher sur une rémunération rétroactive et des mesures de redressement équivalent à des millions de dollars. Les enquêtes sont complexes; elles exigent des analyses approfondies et des entretiens avec les employés, les agents négociateurs qui les représentent et les employeurs. De plus, une fois l'enquête terminée, ces plaintes font souvent l'objet de litiges prolongés.

La Commission a commencé l'exercice 2002-2003 avec 113 plaintes de disparité salariale à l'étude.

Les décisions prises au cours de l'exercice 2001-2002 pour simplifier et orienter les travaux de la Commission quant aux enquêtes concernant la disparité salariale ont entraîné une plus grande efficacité du côté de la gestion des plaintes, comme on a pu le constater pendant l'exercice 2002-2003. Au cours de cette période, les diverses étapes du processus de traitement des plaintes de disparité salariale ont été intégrées au processus global de traitement des plaintes déjà en place à la Commission, ce qui a permis de porter une attention accrue et pluridisciplinaire aux plaintes de discrimination salariale systémique.

En 2002-2003, la Commission a fermé 65 dossiers de plaintes de disparité salariale, ce qui représente une diminution de 60 % de sa charge de travail à ce chapitre. Toutefois, un dossier de plainte a été réactivé au cours

■ Dossiers de moins de 2 ans □ Dossiers de plus de 2 ans



Graphique 4 : Nombre de plaintes à l'étude selon l'âge des dossiers, 2002-2003

* On constate une hausse du nombre de plaintes dont le dossier est ouvert depuis moins de 2 ans. Cela s'explique par le fait que la Commission a reçu plus de nouvelles plaintes qu'elle n'a pu fermer de dossiers pendant l'année.

** On constate aussi pour certains mois une légère hausse du nombre de plaintes dont le dossier est ouvert depuis plus de 2 ans. Cela s'explique principalement par le fait que l'âge des dossiers de moins de 2 ans augmente naturellement au fil du temps.

ÂGE DES DOSSIERS	2002												2003			
	31	30	31	31	31	30	31	31	30	31	31	30	31	28	31	mars
Moins de 2 ans*	Nbre	772	790	761	805	862	911	914	928	957	947	947	954	957	68	
	%	57	57	57	60	62	63	63	64	64	67	67	67	67	33	32
Plus de 2 ans**	Nbre	592	597	567	530	534	537	534	528	539	465	465	469	443	33	
	%	43	43	43	40	38	37	37	36	36	33	33	33	33	33	32
Nombre total de plaintes à l'étude																
1 364 1 387 1 328 1 335 1 396 1 448 1 448 1 456 1 496 1 412 1 403 1 423 1 400																

Tableau 5 : Diminution du nombre de plaintes ayant plus de 2 ans

Grâce aux ressources supplémentaires accordées par le Conseil du Trésor afin de l'aider à réduire l'arrière, la Commission a pu mener des enquêtes dans 188 dossiers supplémentaires.

Tableau 4 : Plaintes et enquêtes

Plaintes ayant fait l'objet d'une enquête	Rapports d'enquête préparés	Plaintes réglées en cours d'enquête	Plaintes renvoyées à la médiation	Plaintes renvoyées pour analyse relativement aux articles 40 et 41
697	588	7	84	18

Âge des plaintes

Grâce à cet indicateur qu'est « l'âge » des plaintes, la Commission peut évaluer la période pendant laquelle une plainte est demeurée dans le système jusqu'à ce que son dossier soit fermé.

Quant au nombre de plaintes à l'étude, la Commission a adopté une approche plus stratégique qui a débouché sur une forte diminution du nombre de plaintes plus âgées. Son objectif à plus long terme est d'en arriver à pouvoir traiter la plupart des nouvelles plaintes à l'intérieur d'un an, tout en suivant les facteurs liés au respect des délais et les normes de service grâce au nouveau Système automatisé de gestion des plaintes. Au cours du dernier exercice, la Commission a franchi d'importantes étapes vers l'atteinte de ces objectifs.





Au cours du dernier exercice financier, 697 plaintes ont été traitées par les Enquêtes. De ce nombre, 588 ont nécessité une enquête et un rapport présenté à la Commission pour qu'elle prenne une décision; 7 ont été réglées en cours d'enquête; 84 ont été renvoyées à la médiation (soit en cours d'enquête, soit au terme de l'enquête); et 18 ont été renvoyées pour analyse relativement à l'application des articles 40 et 41 de la Loi. Les ressources allouées à la Commission lui permettent de mener 400 enquêtes par année.

Enquêtes terminées

Ces données représentent les ententes de règlement signées par les parties durant l'exercice financier. Elles n'ont pas nécessairement été approuvées par la Commission durant la même période visée par le rapport.

Procédé	Plaintes	Traitées au moyen du RAD	Réglées	Taux de règlement
Médiation	305	201	66 %	
Conciliation	158	81	51 %	
Total	463	282	61 %	

Tableau 3 : Taux de règlement par la médiation et la conciliation, 2002-2003

matière de RAD, un taux de règlement de 50 % est considéré comme bon, tandis qu'un taux dans les 70 % est considéré comme excellent. Le taux de règlement le plus élevé atteint par la médiation s'établit à 72 % et a été enregistré en 2001. Quant au taux de règlement par la conciliation, il a été constant au fil des ans, à environ 50 %.

Comme l'illustre le tableau 3, en 2002-2003, le taux de règlement atteignait 66 % en médiation et 51 % en conciliation, pour un taux global de 61 %. Les récentes améliorations aux services de RAD de la Commission ont une incidence positive sur ce taux. Le premier trimestre de 2003-2004 affiche un taux de règlement de 71 % pour ce qui est de la médiation et de 60 % pour ce qui est de la conciliation, soit un taux global de 69 %.

Taux de participation au RAD

Taux de participation : Le taux de participation au RAD est un indicateur qui permet de bien mesurer la réussite de la médiation, un processus volontaire. Il ne s'applique pas à la conciliation, qui, elle, est obligatoire. La nature volontaire de la médiation comporte un certain attrait pour les parties : elle leur offre un sentiment de sécurité, de responsabilité et d'autonomie qu'un processus obligatoire ne leur fournit pas. Un taux élevé de participation à la médiation est donc un bon indicateur de l'acceptation et de la crédibilité du programme de RAD, tant chez les plaignants que chez les mis en cause. Cela signifie aussi des règlements plus nombreux et plus rapides. Par conséquent, un des objectifs de la Commission consiste à atteindre et à maintenir un taux élevé de participation au RAD.

Le taux de participation correspond au nombre de plaintes pour lesquelles les parties acceptent la médiation, proportionnellement au nombre total de plaintes pour lesquelles la médiation est offerte. Depuis la première fois où la Commission a offert la médiation, en 1999, le taux de participation a fluctué au fil du temps. Le taux le plus élevé atteint avant la période visée par le présent rapport s'établissait à 60 % en 2000. En 2002-2003, la Direction générale des services de règlement alternatif des différends a traité 615 dossiers où la médiation a été offerte aux parties. Cette offre a été acceptée dans 305 cas, soit 50 %. Ce taux est relativement faible, et des mesures ont été mises en œuvre pour l'augmenter au cours de la prochaine année, y compris des contacts de haut niveau avec les dirigeants des principaux organismes mis en cause (soit des contacts entre la présidente et les premiers dirigeants ou les présidents-directeurs généraux) ainsi qu'un plan de promotion prévoyant des déclarations publiques, des colloques, de nouvelles publications et un site Web plus détaillé pour la Commission. Ces mesures portent déjà leurs fruits : le premier trimestre de 2003-2004 affiche un taux de participation de 61 %.

Taux de règlement par le RAD

Taux de règlement : Le taux de règlement correspond au nombre de plaintes pour lesquelles un règlement a été conclu proportionnellement au nombre total de plaintes où les parties ont choisi le RAD. Selon les spécialistes en

Tableau 2 : Résultats des travaux de la Commission au chapitre des plaintes, 2002-2003

diminution du nombre de plaintes à l'étude. Comme on l'a souligné précédemment, la Commission a fermé 872 dossiers en 2002-2003, soit une moyenne de 72 dossiers par mois. Au cours du prochain exercice, on s'attend à une augmentation possible qui porterait ce nombre à environ 1 200 dossiers fermés (ou 100 décisions) par mois.

La fermeture de dossiers de plaintes ne reflète que partiellement les travaux de la Commission. En 2002-2003, la Commission a traité un total de 1 584 plaintes, comme le décrit le tableau 2.

Résultats des décisions		Nombre de plaintes
plaintes n'ont pas été traitées par la Commission (aux termes de l'article 41) parce qu'elles ont été déposées plus d'un an après les actes discriminatoires présumés ou parce qu'on a demandé aux plaignants d'épuiser d'abord d'autres voies de recours	120	63 (7 %)
plaintes ont été renvoyées au Tribunal canadien des droits de la personne pour audience	276	120 (14 %)
194 plaintes ont donné lieu à un règlement par la médiation, 75 par la conciliation et 7 durant l'enquête	413	276 (32 %)
plaintes ont été rejetées après enquête faute de preuve, parce qu'elles n'étaient pas du ressort de la Commission ou parce que les plaignants ont retiré ou abandonné leur plainte	712	413 (47 %)
plaintes ont été abandonnées par le plaignant avant la signature du formulaire officiel de plainte; ces dossiers ont été fermés sur le plan administratif sans que les commissaires rendent une décision	Sous-total : 872 (100 %)	
Total : 1 584		dossiers fermés
Total : 1 584		plaintes traitées en 2002-2003

Indicateurs de rendement

Nombre de plaintes

Le nombre de plaintes qui entrent dans le système constitue un indicateur important de la charge de travail de la Commission, charge sur laquelle elle n'a absolument aucun contrôle.

Au 31 mars 2002, le nombre total de plaintes à l'étude atteignait 1 364. Durant l'exercice financier 2002-2003, 908 dossiers s'y sont ajoutés, soit 803 nouvelles plaintes et 105 plaintes réinscrites à la charge de travail (par exemple, des plaintes retournées à la Commission lorsque les plaignants ont épuisé les autres recours, ou des plaintes retournées pour une nouvelle décision à la suite d'un contrôle judiciaire). Pendant la même période, la Commission a rendu 872 décisions qui ont permis de fermer des dossiers. À la fin de mars 2003, le nombre de plaintes à l'étude s'établissait à 1 400, soit une légère augmentation de 3 % (ou 36 plaintes). Cette augmentation est attribuable à la hausse importante du nombre de nouvelles plaintes : 803 au lieu des 600 prévues au cours de l'année.

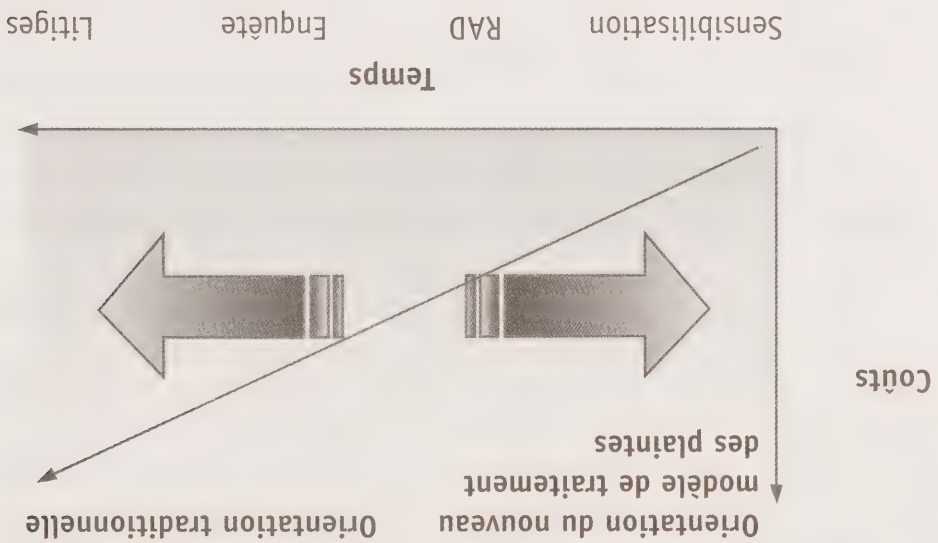
Tableau 1 : Nombre de plaintes et décisions, 2002-2003

Nombre de plaintes à l'étude au 31 mars 2002	Nouvelles plaintes	Plaintes réinscrites à la charge de travail	Plaintes ayant fait l'objet d'une décision définitive	Nombre de plaintes à l'étude au 31 mars 2003	Écart
1 364	803	105	872	1 400	36

La capacité de la Commission à gérer un nombre équilibré de plaintes (soit un équilibre entre le nombre de nouvelles plaintes et le nombre de plaintes fermées) démontre que son nouveau modèle de gestion des plaintes parvient efficacement à fournir un service rapide aux Canadiens. On prévoit que l'efficacité qui découle de ce nouveau modèle — qui met l'accent sur le règlement rapide des différends — de même que l'affectation aux enquêtes de ressources additionnelles de 570 000 \$ par année jusqu'en 2005-2006 se traduiront par un plus grand nombre de dossiers fermés, et donc par une



Graphique 3 : Changer le modèle



Le graphique 3 illustre les coûts disproportionnés associés au règlement des plaintes lorsque celles-ci se rendent jusqu'à une audience devant le Tribunal. Ces plaintes sont plus longues à régler et font appel à des outils judiciaires plutôt qu'à des outils favorisant la coopération et la création d'un consensus. Or, l'approche mise de l'avant permet non seulement de réduire les coûts, mais aussi de favoriser un règlement des plaintes par les parties, de façon améliorée et plus significative.

En changeant de modèle pour miser sur le règlement rapide des plaintes et la sensibilisation, on pourra non seulement diminuer le coût moyen des plaintes, mais aussi éviter l'exacerbation du conflit qui peut découler d'un raffermissement des positions, d'une communication amoindrie et de la contestation de toutes les questions, comme c'est parfois le cas dans les litiges qui aboutissent devant les tribunaux. De plus, les efforts de sensibilisation peuvent prévenir le dépôt d'autres plaintes et favoriser l'existence de milieux où toutes les personnes sont respectées et traitées équitablement, conformément aux principes et à la législation en matière de droits de la personne.



Comme on l'a souligné, la Commission est déjà bien engagée dans un processus pour modifier son modèle de gestion des plaintes, pour s'éloigner des litiges au profit de la résolution rapide des différends et pour recourir à des politiques et à des outils de promotion élargis afin de régler les questions systémiques. Des interventions plus rapides permettent de diminuer les coûts associés à chaque dossier, ce qui signifie à long terme plus de ressources pour traiter les plaintes de discrimination systémique et celles pouvant clarifier des questions de principe ou établir des précédents importants.

Revoir le modèle opérationnel de gestion des plaintes

Engagement du RPP : S'occuper rapidement de la charge de travail de 600 nouvelles plaintes et éliminer l'arriéré de plaintes d'ici cinq ans

Les résultats qui suivent sont présentés en lien avec des engagements précis mentionnés dans le *Rapport sur les plans et les priorités* (RPP) pour la période à l'étude. Ces engagements appuient le résultat stratégique de gestion et de règlement des plaintes, car ils visent à fournir un recours efficace et rapide aux victimes de discrimination, conformément aux dispositions de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

RÉSULTATS OBTENUS

La Commission a consacré 12,2 millions de dollars à l'appui du résultat stratégique de gestion et de règlement des plaintes, y compris 101 équivalents temps plein (ETP). Les ressources détaillées sont énumérées aux sections 5 et 6.

RESSOURCES UTILISÉES

En dernier lieu, soulignons que, dans l'exécution de son mandat visant à favoriser et à protéger les droits de la personne au Canada, la Commission entretient une relation de travail importante avec le Tribunal canadien des droits de la personne. Le Tribunal est un organisme entièrement distinct et indépendant de la Commission. Tous deux maintiennent un dialogue formel et constant sur des questions de nature administrative où ils doivent interagir.

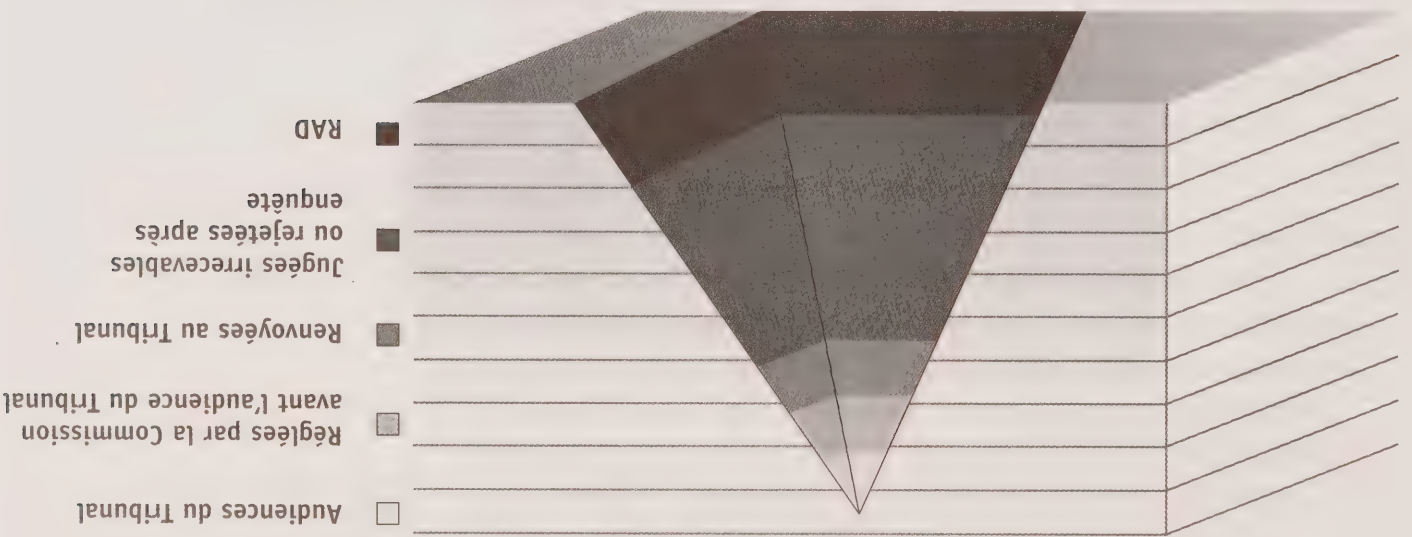
- Elle a accentué le recours à des outils autres que ceux du processus de plaintes, comme des rapports publics et des enquêtes stratégiques, pour mieux cerner les causes profondes de la discrimination systémique et formuler des recommandations. Par exemple, elle a publié en 2002 un rapport sur la situation des droits de la personne chez les Innu du Labrador ainsi qu'une politique révisée sur le dépistage des drogues et de l'alcool en milieu de travail. Elle a aussi présenté des mémoires au Parlement au sujet des incidences de nouvelles initiatives gouvernementales sur les droits de la personne; parmi celles-ci, mentionnons les mariages entre conjoints de même sexe et la *Loi sur la gouvernance des Premières nations*.
- Elle prend des mesures pour s'assurer que son rôle devant le Tribunal canadien des droits de la personne est clairement défini et compris comme étant de l'ordre de l'intérêt public, comme le prévoit la *Loi*.

- Elle met davantage l'accent sur la prévention grâce à des initiatives de sensibilisation à diverses questions systémiques touchant les droits de la personne, telles que l'obligation de prendre des mesures d'adaptation ainsi que les avantages d'un milieu de travail ouvert à tous et d'un effectif diversifié, représentatif de la population du Canada.

Outre les nouvelles mesures mentionnées ci-dessus, la Commission a continué à faire valoir l'intérêt public auprès du Tribunal canadien des droits de la personne et d'autres tribunaux dans diverses plaintes de discrimination concernant les motifs protégés en vertu de la *Loi*.

La Commission a participé au débat sur le mariage entre conjoints de même sexe, dans des actions en justice tenues au Québec et en Ontario. Dans l'affaire *Halpern et al. c. Le Procureur général du Canada et al.*, la Cour d'appel de l'Ontario a affirmé qu'une loi interdisant aux couples homosexuels de se marier perpétue le point de vue selon lequel les conjoints de même sexe ne sont pas capables de nouer des relations amoureuses et durables et ne méritent pas le même respect et la même reconnaissance que les couples hétérosexuels. Le Tribunal a tranché qu'une telle loi viole les droits des couples homosexuels en enfreignant l'article 15 de la *Charte des droits*

Graphique 2 : Aperçu des plaintes, 2002-2003
Recherche du bon équilibre



S'occuper des questions systémiques en matière de droits de la personne

Régler des plaintes de discrimination systémique de façon non accusatoire peut avoir un impact sur tout un milieu de travail ou sur tout un secteur de la société canadienne. Prenons pour exemple une plainte déposée par une personne sourde, Henry Vlug, et réglée en 2002 par la négociation. Cette plainte soulevait le besoin d'un meilleur accès à l'information dans les aéroports canadiens pour les personnes malentendantes. Le règlement obtenu permettra de remédier à des problèmes systémiques et de corriger des violations aux droits de la personne qui touchent bon nombre de gens.

La Commission a pris les mesures suivantes pour mieux régler les questions liées à la discrimination systémique :

- Elle a instauré de nouvelles approches à l'intérieur du système de plaintes qui lui permettront d'évaluer les dossiers et de les prioriser en fonction de leur complexité, de leur contenu et de leur incidence potentielle.

Le RAD a toujours fait partie du processus de traitement des plaintes dans le Secteur des opérations. En février 2003, la Commission a créé la Direction générale des services de règlement alternatif des différends, qui fonctionne de façon indépendante avec un mandat élargi et un budget accru. Le mandat de la Direction générale englobe non seulement le règlement des plaintes, mais aussi des activités de sensibilisation sur l'efficacité du RAD afin d'accroître le recours à cette approche et d'aider la Commission à gérer le nombre de plaintes à l'étude.

Pendant le dernier exercice, la Commission a également créé un Comité consultatif composé d'éminents juristes et de spécialistes du RAD. Le Comité est chargé de fournir des conseils à la présidente sur toutes les questions liées à l'approche globale du programme, aux politiques et aux procédures opérationnelles, aux mesures visant à protéger l'intérêt public, à la formation et au perfectionnement du personnel ainsi qu'à l'évaluation du programme. On retrouve parmi les membres deux anciens juges de la Cour suprême, un ancien juge en chef de l'Ontario ainsi qu'un ancien juge de la Cour d'appel de l'Alberta (voir le site Web de la Commission pour le communiqué annonçant la création du Comité).

Services juridiques : En vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, les avocats de la Commission représentent l'intérêt public devant le Tribunal canadien des droits de la personne. Au cours du dernier exercice, on a revu la nature et la portée de cette représentation en précisant la participation de la Commission aux audiences du Tribunal, afin de mieux refléter son rôle à l'égard de l'intérêt public tel que le prévoit sa loi habitante.

Le graphique 2 illustre le nombre relatif de plaintes signées, à toutes les étapes du processus de traitement des plaintes.

par téléphone ou en personne à l'administration centrale ou à l'un des six bureaux régionaux. Les demandes qui relèvent de sa compétence sont intégrées au processus de traitement des plaintes. Les autres sont renvoyées, autant que possible, vers d'autres ressources en vue d'obtenir une réparation ou un règlement.

Accueil : On recueille d'autres renseignements et on effectue une analyse plus poussée pour déterminer si l'allégation peut constituer le fondement d'une plainte de discrimination en vertu de la *Loi*. Si oui, le dossier est transmis à la médiation ou à l'enquête.

Enquête : Les plaintes non réglées par la médiation sont dirigées vers les services d'enquête, où l'on recueille et analyse la preuve liée à la plainte en plus de préparer des recommandations à l'intention des commissaires.

Règlement alternatif des différends : Le règlement alternatif des différends (RAD) fait référence à diverses approches et techniques visant à régler les différends autrement que devant les tribunaux. Cela comprend notamment la médiation et la conciliation.

La médiation est un processus volontaire qui constitue la pierre angulaire du programme de RAD de la Commission. Elle est accessible à n'importe quelle étape du processus de plainte, y compris immédiatement après le dépôt d'une plainte. Si nécessaire, les médiateurs de la Commission veillent à ce que les règlements prévoient des changements aux politiques ou aux procédures pour tenir compte de l'intérêt public; ils s'assurent aussi que les règlements répondent aux intérêts des parties.

Dès ses débuts, la Commission a offert des services de conciliation. Cette approche diffère de la médiation en ce sens qu'il s'agit d'un processus obligatoire, habituellement offert aux parties après la conclusion d'une enquête. Les conciliateurs sont nommés par les commissaires. Tout comme la médiation, la conciliation est confidentielle et sans aveu de responsabilité; le conciliateur veille à ce que les règlements tiennent compte de l'intérêt public et des intérêts individuels des parties.



CONTEXTE — RISQUES ET STRATÉGIES

Fournir un recours valable et rapide aux victimes de discrimination pour appuyer les droits de la personne dans une société libre et démocratique : voilà qui constitue une valeur essentielle pour les Canadiens ainsi qu'un engagement du gouvernement du Canada. Un processus transparent, rapide et équitable est indispensable à cet égard. Parmi les défis à relever pour y parvenir, mentionnons des facteurs comme le nombre de plaintes reçues, la complexité des plaintes individuelles et la complexité intrinsèque du processus de traitement des plaintes lui-même.

Le mandat de la Commission jouit d'un vaste appui; toutefois, comme il a été souligné plus tôt, certains rapports ont exprimé des préoccupations quant aux attentes plus élevées de la population et quant à l'efficacité et à l'efficacité opérationnelles dans certains aspects du travail de la Commission. Pour donner suite à ces préoccupations, la Commission a amorcé un processus de changement fondé sur l'élaboration d'un nouveau modèle de gestion des plaintes et la modernisation de ses pratiques de gestion. La présidente a précisé cette approche dans une allocution qu'elle a prononcée devant l'Association canadienne des commissions et Conseil des droits de la personne, en mai 2003 (voir le site Web de la Commission au <http://www.chrc-ccdp.ca>).

Traiter les plaintes individuelles

Au chapitre de la gestion et du règlement des plaintes, la Commission a appris que l'investissement à long terme le plus efficace qu'elle puisse faire consiste à offrir aux parties, de la manière la plus complète possible, l'occasion de régler elles-mêmes leurs différends, guidées par des professionnels expérimentés à l'intérieur d'un programme structure. C'est pourquoi il faut améliorer les services de règlement alternatif des différends. Les plaintes de discrimination peuvent passer par plusieurs étapes, depuis la demande de renseignements et l'accueil jusqu'à la médiation, l'enquête, la conciliation et le renvoi au Tribunal canadien des droits de la personne, selon le cas.

Demandes de renseignements : Chaque année, la Commission répond à près de 50 000 demandes de renseignements adressées par la poste, par courriel,



RÉSUMÉ**Résultat stratégique : Gestion et règlement des plaintes relatives aux droits de la personne**

Recours efficace et rapide aux personnes victimes de discrimination, conformément aux dispositions de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*

Partenaires et intervenants principaux

- Commissaires
- Secteur des opérations
- Direction des services juridiques
- Direction générale des services de règlement alternatif des différends
- Direction des politiques et du programme international
- Citoyens canadiens
- Ministères et organismes fédéraux
- Employeurs et fournisseurs de services sous réglementation fédérale
- Organismes non gouvernementaux
- Tribunal canadien des droits de la personne
- Commissions provinciales des droits de la personne

Objectifs clés et résultats généraux

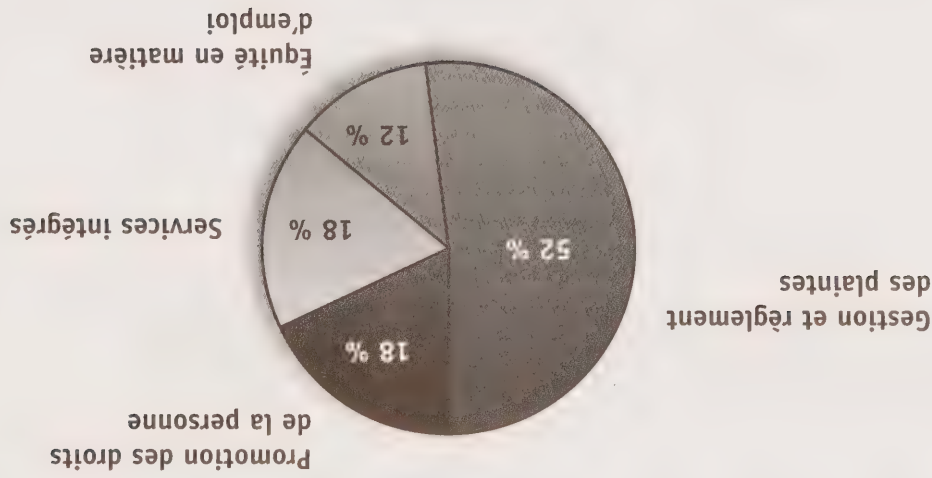
- S'occuper rapidement de la charge de travail annuelle de 600 nouvelles plaintes
- Elaborer et commencer à mettre en œuvre un projet spécial pour éliminer l'arrière de plaintes d'ici cinq ans
- Traiter les plaintes de disparité salariale et examiner les processus d'enquête actuels en tenant compte des ressources disponibles
- Remanier le Système automatisé de gestion des plaintes

Programmes et ressources à l'appui des résultats généraux

- Demande de renseignements, accueil et enquêtes
- Règlement alternatif des différends
- Parité salariale
- Litiges
- En 2002-2003, les ressources consacrées à ce résultat stratégique s'élevaient à 12,2 millions de dollars, y compris 101 ETP.

Pratiques de gestion

- Modèle opérationnel de traitement des plaintes efficace et efficient
- Système électronique de gestion des plaintes (en cours d'élaboration)

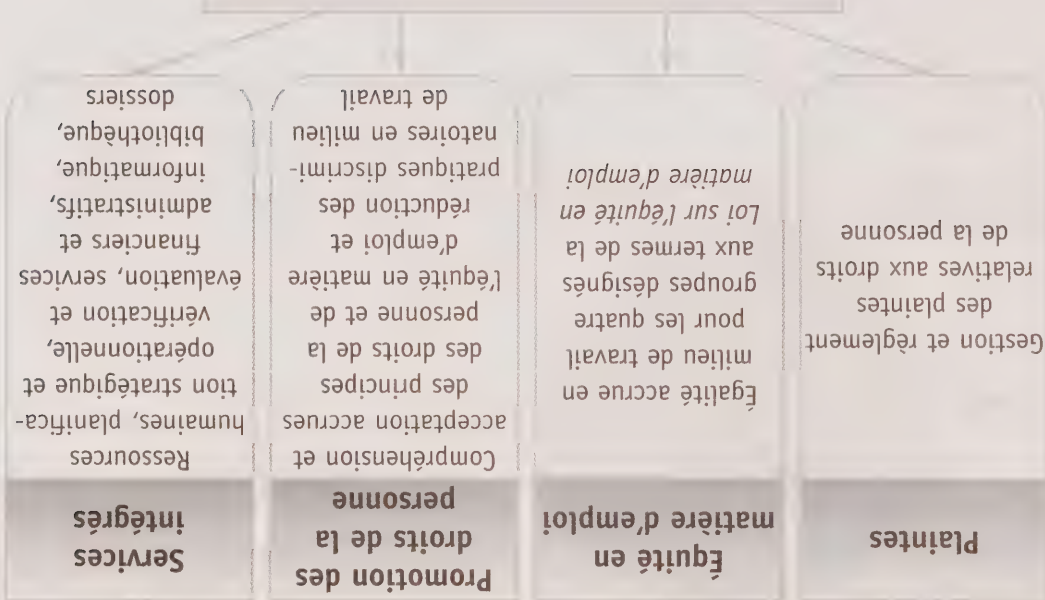


Graphique 1 : Ressources selon les résultats stratégiques, 2002-2003

En 2002-2003, la Commission a dépensé 23,6 millions de dollars à l'appui de ces résultats stratégiques. Comme l'indique le graphique 1, de cette somme, environ 52 % (ou 12,2 millions de dollars) a été consacrée à la gestion et au règlement des plaintes; environ 12 % (ou 2,7 millions de dollars) à l'équité en matière d'emploi; environ 18 % (ou 4,3 millions de dollars) à la promotion des droits de la personne, y compris à la recherche stratégique, à la consultation et au perfectionnement; et environ 18 % (ou 4,4 millions de dollars) aux services intégrés.

Résultats stratégiques de la Commission

Mission de la Commission
canadienne des droits de la personne
*Protéger et faire progresser les droits
de la personne au Canada*



Outils de gestion

Gestion des ressources humaines
Gestion/technologies de l'information
Planification stratégique et allocation des ressources
Amélioration des procédés
Gestion de l'actif
Gestion financière

4.2

Résultats stratégiques

Les résultats stratégiques de la Commission s'inscrivent dans quatre grands domaines : **gestion et règlement des plaintes, équité en matière d'emploi, promotion des droits de la personne et services intégrés**. Ils sont les principaux moteurs permettant à la Commission de réaliser son mandat : protéger et faire progresser les droits de la personne au Canada.

Parallèlement aux autres mesures décrites dans le présent rapport, la Commission se positionne de manière à redynamiser son mandat en tant que chef de file de la promotion des droits de la personne en milieu de travail au Canada.

La Commission a également entrepris une importante initiative : remanier le Système automatisé de gestion des plaintes et le Système automatisé de suivi - Équité en emploi. Les nouveaux systèmes d'acheminement du travail permettront au personnel de la Commission de saisir, d'emmagasiner et de suivre tous les renseignements relatifs aux plaintes, d'accéder aux travaux entourant les politiques et aux travaux juridiques qui se rapportent au règlement des plaintes et de préparer des rapports de mesure du rendement. Le personnel a participé à l'évaluation détaillée des besoins. Le système devrait être fonctionnel à l'automne 2004.

quelques-unes des sources de données essentielles à l'élaboration des principales mesures de rendement et à une éventuelle stratégie d'évaluation.

aux questions touchant les droits de la personne. Le personnel de la Commission a participé à environ 300 présentations, séances de formation et ateliers sur diverses questions des droits de la personne à l'intention des employeurs et des fournisseurs de services sous réglementation fédérale. La Commission a diffusé de nouvelles politiques sur l'embauche préférentielle des Autochtones et sur le dépistage des drogues et de l'alcool, en plus de publier un rapport spécial sur la situation des Innu du Labrador. Elle s'est aussi penchée sur les meilleures pratiques utilisées partout dans le monde pour contrer le racisme, et elle a présenté des mémoires au Parlement au sujet des incidences de nouvelles initiatives gouvernementales sur les droits de la personne (l'initiative de modernisation des ressources humaines, la parité salariale, la *Loi sur la gouvernance des Premières nations* et les mariages entre conjoints de même sexe). Pendant la prochaine année, la Commission continuera de perfectionner ses outils de promotion et de prévention pour mieux répondre aux problèmes de discrimination systémique. À long terme, ces changements permettront à la Commission de retourner aux approches réparatrices et préventives en matière de droits de la personne que le Parlement avait souhaitées lorsqu'il a adopté la *Loi canadienne sur les droits de la personne* il y a 26 ans.

Par ailleurs, dans le cadre de ses efforts pour une meilleure gestion, la Commission met au point de nouveaux outils et améliore ses systèmes et ses procédés de planification et de gestion, tout en continuant de donner suite aux problèmes complexes et divers touchant les droits de la personne. Elle s'est dotée d'un processus de planification où les responsabilités sont clairement définies et où la planification stratégique et opérationnelle est présentée en lien avec les allocations budgétaires, en temps opportun. Un suivi permet d'assurer que les objectifs du plan d'activités sont atteints et que des mesures correctives sont prises, s'il y a lieu.

Au chapitre de la gestion, l'élaboration de mesures du rendement constitue une priorité essentielle. La Commission s'est d'abord concentrée sur le programme de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi; ses efforts ont donné lieu à la préparation d'un profil du programme et d'un modèle logique (ce sont les deux premiers éléments d'un cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats). La Commission a aussi cerné

Rendement selon les résultats stratégiques

4.1

Réalisations majeures en 2002-2003

Au cours de la dernière année, la Commission a amorcé un processus pour revitaliser et reconstruire sa capacité institutionnelle, avec pour objectif d'offrir un leadership plus vigoureux en matière de droits de la personne, une gestion plus forte, une bonne gouvernance et une amélioration continue. Elle a concentré ses activités sur l'amélioration des programmes et l'utilisation des ressources là où elles peuvent être les plus efficaces dans la mise en valeur des droits de la personne.

Du côté de l'équité en matière d'emploi, la Commission a entrepris des consultations auprès des intervenants, en plus de commander une évaluation indépendante du programme qui comprenait une enquête auprès des employeurs. Les documents qui en ont résulté ont aidé à élaborer un rapport et des recommandations à l'intention du comité parlementaire chargé d'examiner la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

En ce qui a trait à la gestion des plaintes, la Commission a amorcé un processus de changement et de renouvellement en 2002, qu'elle a commencé à mettre en œuvre au début de 2003. Le programme de changement met l'accent sur trois éléments :

- accroître le recours au règlement alternatif des différends (RAD) pour régler les plaintes de discrimination de façon beaucoup plus rapide et non accusatoire;
- rendre le processus de traitement des plaintes plus efficace, rapide et efficace, éliminant par le fait même l'arrière et les facteurs qui contribuent à sa formation;
- mettre au point des outils et des procédures pour cerner et régler les problèmes graves ou systémiques en matière de droits de la personne susceptibles d'avoir le plus de répercussions à cet égard.

Au cours du dernier exercice, la Commission a utilisé plusieurs outils extérieurs au système de plaintes pour remédier aux problèmes de discrimination systémique et pour sensibiliser les principaux intervenants

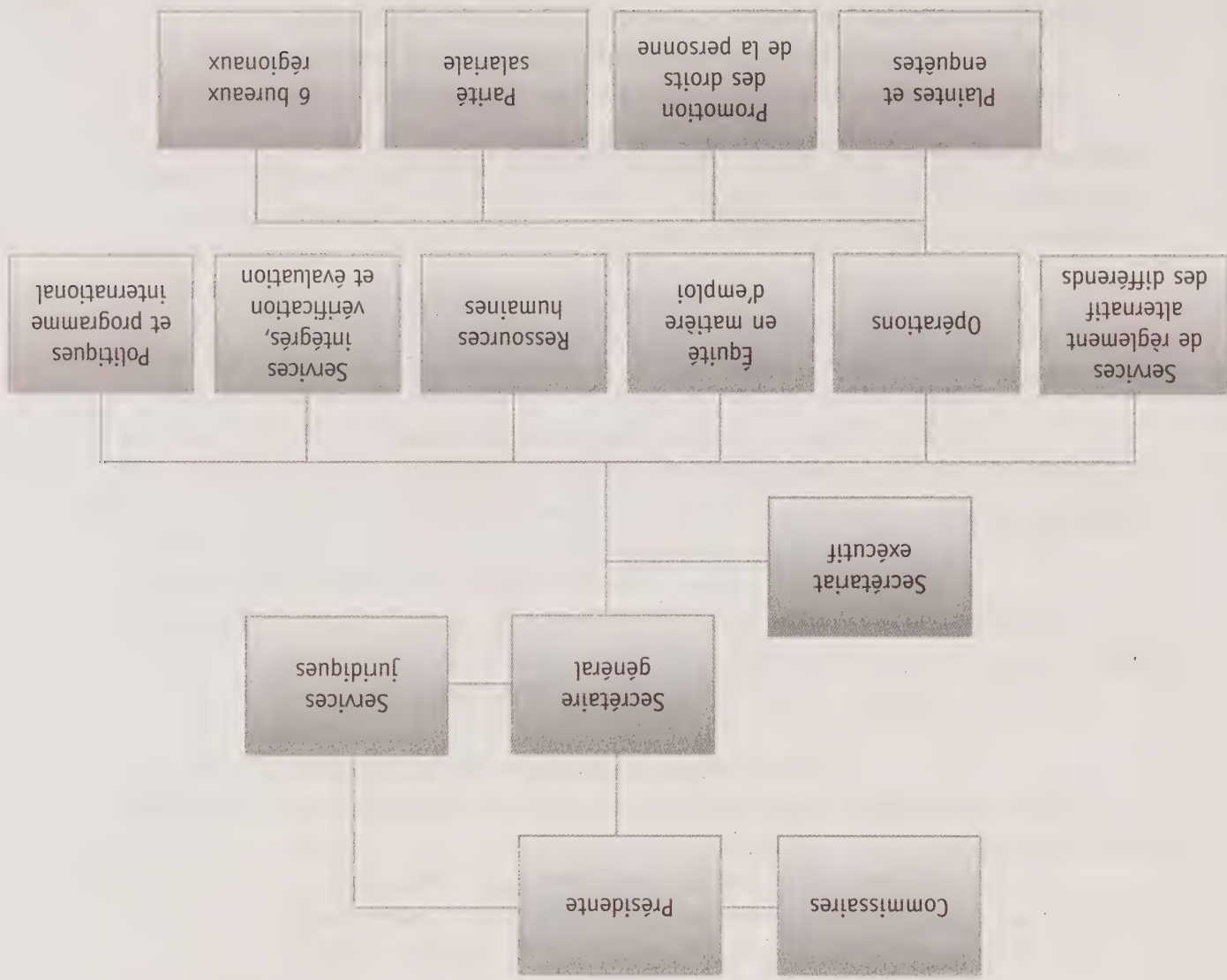


traitement identique des personnes, des mesures spéciales et des aménagements adaptés aux différences. »

La présidente est chargée du fonctionnement de la Commission, avec le soutien du secrétaire général.

La Commission comprend une présidente et au plus six commissaires à temps partiel. La présidente est nommée pour une durée maximale de sept ans, et les commissaires, pour une durée maximale de trois ans.

Commission canadienne des droits de la personne



Aperçu de la Commission

La mission de la Commission est :

- de protéger et de faire progresser les droits de la personne en affirmant les principes d'égalité au Canada d'une voix puissante, indépendante et crédible;
- de contrer la discrimination et l'inégalité et d'assurer le respect de la Loi canadienne sur les droits de la personne et de la Loi sur l'équité en matière d'emploi;
- de faire connaître son expérience et de collaborer avec les organismes de défense des droits de la personne au Canada et dans d'autres pays.

Cet énoncé de mission est en révision de façon à mieux refléter le double mandat conféré à la Commission par la loi.

L'article 2 de la Loi canadienne sur les droits de la personne prévoit que :

« La présente loi a pour objet de compléter la législation canadienne en donnant effet, dans le champ de compétence du Parlement du Canada, au principe suivant : le droit de tous les individus, dans la mesure compatible avec leurs devoirs et obligations au sein de la société, à l'égalité des chances d'épanouissement et à la prise de mesures visant à la satisfaction de leurs besoins, indépendamment des considérations fondées sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la situation de famille, la déficience ou l'état de personne gracée. »

Et l'article 2 de la Loi sur l'équité en matière d'emploi prévoit que :

« La présente loi a pour objet de réaliser l'égalité en milieu de travail de façon que nul ne se voie refuser d'avantages ou de chances en matière d'emploi pour des motifs étrangers à sa compétence et, à cette fin, de corriger les désavantages subis, dans le domaine de l'emploi, par les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les personnes qui font partie des minorités visibles, conformément au principe selon lequel l'équité en matière d'emploi requiert, outre un



- On mettra davantage l'accent sur la réduction de la discrimination au moyen d'approches non accusatoires, comme le règlement alternatif des différends (RAD).
 - Le volet du mandat de la Commission qui consiste à prévenir la discrimination et à promouvoir le respect des droits de la personne sera redynamisé et renforcé.
 - Dans l'intérêt public, la Commission concentrera davantage ses efforts à cibler et à éliminer la discrimination systémique.
 - La Commission travaillera conformément aux normes les plus élevées de la gestion moderne pour garantir un service de niveau supérieur aux Canadiens.
- Les détails du nouveau modèle se trouvent à la Section 4.



Un programme de changement

Afin de mettre au point toute une série d'améliorations et d'offrir de nouvelles perspectives pour son travail, la Commission a étudié non seulement les rapports mentionnés précédemment, mais aussi les éléments suivants : les rapports sur la réforme de commissions dans d'autres juridictions; les expériences d'autres commissions des droits de la personne; les points de vue du personnel de la Commission; et les réflexions innovatrices issues d'autres disciplines. Essentiellement, la Commission en est revenue aux principes fondamentaux.

À l'origine, la *Loi canadienne sur les droits de la personne* était axée sur la prévention et les mesures de réparation. En favorisant son respect, on visait à décourager et à prévenir la discrimination. La *Loi* a été intentionnellement conçue pour offrir une certaine souplesse et donner à la Commission une gamme complète d'outils afin qu'elle puisse s'adapter à de nouvelles circonstances et à des exigences changeantes. Toutefois, au fil des ans, en raison des contraintes budgétaires et des décisions judiciaires, la Commission s'est éloignée de ses racines réparatrices et a adopté une approche plus accusatoire, axée sur les enquêtes et les litiges, pour s'attaquer aux différends en matière de droits de la personne.

Même si le règlement des plaintes individuelles de discrimination est un élément important de l'intérêt public, il n'en demeure pas moins nécessaire de se concentrer sur les plaintes qui soulèvent des questions plus vastes et dont le règlement est plus lourd de conséquences.

Le gouvernement examine toujours les recommandations du Comité de révision de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* concernant de possibles modifications législatives; quant à la Commission, elle est convaincue que des changements importants peuvent être apportés dans les limites du cadre législatif actuel. Elle a élaboré un nouveau modèle opérationnel de gestion des plaintes, axé sur les clients et orienté vers les résultats. Cette nouvelle approche repose sur des objectifs clés :

- Le traitement des plaintes sera plus rapide, plus efficace et plus efficace. Il faut éliminer l'arrière et modifier les systèmes pour s'assurer qu'il ne se reproduise pas.



Contexte

Une ère de changement

La *Loi canadienne sur les droits de la personne*, adoptée en 1977, établissait un système innovateur et avant-gardiste pour la promotion et la protection des droits de la personne. Durant la majeure partie des 26 dernières années, la *Loi* et la Commission ont bien servi les Canadiens. Toutefois, la situation des droits de la personne a considérablement changé depuis 1977. Il y a moins de discrimination flagrante, mais elle a été remplacée par des formes de discrimination plus subtiles et plus complexes. Les dispositions législatives en matière de droits de la personne ont permis de constater que l'inégalité découle non seulement des préjugés, mais aussi de l'effet discriminatoire qu'ont certaines politiques et certains programmes sur des groupes de personnes.

Le système traditionnel de traitement des plaintes de discrimination pose problème : les citoyens doivent souvent attendre trop longtemps pour que leur plainte soit évaluée; le processus est parfois exagérément complexe; on porte trop d'attention au traitement des plaintes individuelles et trop peu à chercher de nouvelles façons de les régler avant ou pendant l'enquête; et ces dernières années, les arrières de plaintes sont devenus un fardeau constant. Au 31 mars 2002, le nombre total de plaintes à l'étude était de 1 364, et 908 plaintes ont été reçues lors du dernier exercice. Au 31 mars 2003, on comptait 1 400 plaintes à l'étude. Cette augmentation de 2,6 % est attribuable à la hausse de 33,8 % du nombre de nouvelles plaintes : 803 au lieu des 600 prévues pour l'année.

Plusieurs rapports publiés ces dernières années ont traité du fonctionnement de la Commission et des voies qui s'offrent à elle : le rapport de 1998 du vérificateur général, le rapport de 2000 du Comité de révision de la *Loi* canadienne sur les droits de la personne (intitulé *La promotion de l'égalité : Une nouvelle vision*), le rapport de 2002 du Comité permanent du développement des ressources humaines et de la condition des personnes handicapées de la Chambre des communes, le rapport de 2002 du Comité sénatorial permanent des droits de la personne et le rapport de 2003 du Comité des comptes publics de la Chambre des communes.





Mary M. Gussella
Présidente

entre la Commission et la Direction du travail de Développement des ressources humaines Canada porte sur les rôles et les responsabilités respectifs des deux organismes au chapitre de l'équité en matière d'emploi.

Des programmes bien conçus et bien administrés sont essentiels pour obtenir des résultats; mais pour y parvenir de manière efficiente et durable, il faut aussi disposer d'une culture et de procédés axés sur la gestion moderne. Je crois que la gestion et l'administration des programmes doivent se faire de façon complémentaire et équilibrée. C'est pourquoi nous avons officiellement commencé à mettre en œuvre l'initiative de gestion moderne du gouvernement (également connue sous le nom de fonction de contrôleur moderne) pendant la période visée par le présent rapport. J'attends avec impatience les résultats de l'évaluation de la capacité et le plan d'action que nous préparons en nous fondant sur ceux-ci. Je suis heureuse de souligner que nous continuons à réaliser des progrès stables dans les sept domaines de la gestion moderne. Par exemple, le taux annuel de roulement des employés a connu un déclin remarquable, passant d'environ 33 % en 2000 à un peu moins de 10 % au cours du dernier exercice. Voilà un indicateur concret des progrès réalisés par la Commission tout entière dans le domaine des « gens motivés ».

Je suis très encouragée par l'énergie, l'innovation et l'engagement du personnel de la Commission pour favoriser une culture d'amélioration continue dans le service des droits de la personne, de la diversité et de l'égalité au travail. Je suis aussi convaincue que les prochains rapports montreront des résultats encore plus marqués pour les Canadiens.

Message de la présidente

C'est avec plaisir que je présente le *Rapport sur le rendement* de la Commission canadienne des droits de la personne pour la période allant du 1^{er} avril 2002 au 31 mars 2003.

Le mandat législatif de la Commission se fonde sur deux lois du Parlement : la *Loi canadienne sur les droits de la personne* de 1978 et la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* de 1996.

Ces dernières années, de nombreux rapports ont traité du fonctionnement de la Commission et des voies qui s'offrent à elle. De surcroît, plusieurs intervenants ont fourni et continuent de fournir un précieux aperçu des défis passés et actuels de la Commission ainsi que des possibilités pour l'avenir. Les défis auxquels nous faisons face et la manière dont nous les relevons nous situent à un point tournant de notre histoire.

L'une de nos priorités consiste à répondre aux attentes de la population à l'égard d'un système de gestion des plaintes efficace et efficient, ce que nous faisons de façon concluante. J'ai le plaisir de vous informer que nous avons élaboré et que nous mettons en œuvre un nouveau modèle opérationnel dans le contexte des droits de la personne. Il commence à montrer des résultats, mais plus de temps sera nécessaire pour qu'il soit complètement établi à la Commission.

Je suis également très heureuse de mentionner que notre programme de vérification de l'équité en matière d'emploi a été évalué de façon positive à la suite de plusieurs démarches fondées sur des consultations auprès des intervenants. Toutefois, je dois aussi souligner que le gouvernement n'a pas renouvelé le financement requis pour accélérer le rythme des vérifications.

Par ailleurs, la Commission a accompli des progrès en clarifiant ses rapports institutionnels avec d'autres organismes. Par exemple, la Commission a signé un protocole avec le greffier du Conseil privé; ce protocole prévoit qu'elle lui fournira régulièrement des rapports sur le rendement des ministères et organismes fédéraux en matière de conformité à l'équité en emploi. Un autre protocole a été conclu entre la Commission et le Tribunal canadien des droits de la personne, selon lequel les discussions entre les deux organismes sont uniquement de nature administrative. De plus, un protocole d'entente conclu



Table des matières

Section 1 :	Message de la présidente.....1
-------------	--------------------------------

Section 2 :	Contexte3
-------------	-----------------

Section 3 :	Aperçu de la Commission6
-------------	--------------------------------

Section 4 :	Rendement selon les résultats stratégiques8
-------------	---

4.1	Réalisations majeures en 2002-2003.....8
-----	--

4.2	Résultats stratégiques.....10
-----	-------------------------------

4.2.1	Gestion et règlement des plaintes13
-------	---

4.2.2	Équité en matière d'emploi.....29
-------	-----------------------------------

4.2.3	Promotion des droits de la personne38
-------	---

4.2.4	Services intégrés.....46
-------	--------------------------

Section 5 :	Renseignements financiers53
-------------	-----------------------------------

Tableau 1 -	Sommaire des crédits parlementaires approuvés.....53
-------------	--

Tableau 2 -	Comparaison des crédits parlementaires disponibles et des dépenses réelles54
-------------	--

Tableau 3 -	Comparaison historique des crédits parlementaires utilisés55
-------------	--

Tableau 4 -	Ressources selon les services et les résultats stratégiques.....56
-------------	--

Tableau 5 -	Besoins en ressources selon les secteurs d'activité et les services57
-------------	---

Tableau 6 -	Comparaison historique des dépenses réelles selon les services et les résultats stratégiques.....58
-------------	---

Section 6 :	Responsabilité de la direction à l'égard des états financiers.....59
-------------	--





Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2003

M. Cauchon

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2003* : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gi-ld_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corrobore par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :
Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : rma-mrr@tbs-sct.gc.ca



Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2003

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des
Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT31-4/25-2003
ISBN 0-660-62369-2



Commission canadienne des droits de la personne

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2003



Canadian Human Rights Tribunal

Performance Report

For the period ending
March 31, 2003



Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2003

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/44-2003
ISBN 0-660-62370-6



Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document “Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada”. This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a “citizen focus” shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2003 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department’s performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

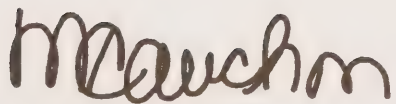
Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L’Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A 0R5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Canadian Human Rights Tribunal

Performance Report

For the period ending March 31, 2003

A handwritten signature in dark ink, reading "M. Cauchon". The signature is fluid and cursive, with the first name "M." and the last name "Cauchon" clearly distinguishable.

Martin Cauchon
Minister of Justice

Table of Contents

Chairperson's Message	1
Context	3
Our Mandate	3
Our Jurisdiction	3
Our Organizational Structure	4
Our Strategic Outcome	6
Recent Tribunal Decisions and Their Effect on Canadians	8
Risk Management Issues	13
Key Activities in Support of Our Strategic Outcome	16
Performance Accomplishments	21
1. Provide a timely hearing and decision-making process	22
2. Produce well-reasoned decisions, consistent with the evidence and the law	26
3. Develop applications of innovative processes to resolve disputes	28
4. Ensure that service is satisfactory to the members, to the parties involved and to the public	28
5. Improve equality of access	29
6. Improve public awareness and use of the Tribunal's public documents	29
Government-wide Initiatives	29
Judicial Review in the Federal Court	31
Pay Equity Cases	31
Annex 1: Financial Performance	33
Annex 2: Other Information	37

Chairperson's Message

The last year has been a significant one for the Canadian Human Rights Tribunal. A number of important developments will result in significant changes to the way that the Tribunal carries out its mandate.

The first of these developments is the decision of the Supreme Court of Canada regarding the Tribunal's institutional independence. Questions have existed for many years as to whether the Canadian Human Rights Tribunal enjoys a sufficient degree of institutional independence from both the government and the Canadian Human Rights Commission so as to be able to afford litigants appearing before the Tribunal a fair and impartial hearing. This has resulted in numerous jurisdictional challenges being brought before the Tribunal and in the courts. With the recent decision of the Supreme Court of Canada in the *Bell Canada* matter, the cloud surrounding the Tribunal appears to have lifted.

Changes at the Canadian Human Rights Commission will undoubtedly have a profound impact on the business of the Tribunal in the months and years ahead. The Tribunal has no control whatsoever over the number of cases that come before it for decision. The decision to refer a case to hearing is one made by the Commission. Recent changes in the Commission's approach to the referral process means that the Tribunal is projecting a 300-percent increase in its workload for 2003–2004 over that experienced in 2002–2003. This will obviously have a tremendous impact on the work of the Tribunal, and raises serious questions as to the adequacy of our current funding levels.

The decision of the Commission to limit its participation in the majority of cases coming before the Tribunal to the delivery of an opening statement also represents a significant change to the way in which human rights cases are litigated. In the past, the interest of the Commission in a particular case was often closely aligned with that of the complainant, meaning that many complainants were able to appear before the Tribunal without having to hire their own counsel. This went a long way towards 'leveling the playing field', as most complainants are people of modest means, and are simply not able to afford legal representation, whereas at the federal level, most respondents are large corporations or government departments, well-resourced and usually well-represented at Tribunal hearings.

The limited participation of the Commission at Tribunal hearings means that the majority of complainants will end up trying to represent themselves. There is no doubt that some complainants will be too daunted by the prospect, and will simply abandon their complaints. Other complainants may lack the psychological, emotional or intellectual wherewithal to proceed. For these complainants — people who the Supreme Court has described as the disadvantaged and the disenfranchised — meaningful access to the redress mechanisms established in the *Canadian Human Rights Act* may prove illusory.

Cases that do proceed to a hearing will inevitably take longer to complete, as self-represented litigants struggle to cope with an unfamiliar process. This will result in a greater cost to the public purse, as well as increased expense for respondents.

The Tribunal has taken a number of steps to try to meet the challenges presented by the changes to the Commission's approach. The Tribunal has reinstated its mediation program, in order to assist parties in coming to a negotiated resolution of their dispute, without the need for a Tribunal hearing. We are also reviewing our forms and procedures, to see what can be done to make the process more accessible to non-legally trained individuals, while still safeguarding the fairness of the process. Consideration is also being given to the increased use of technology, such as video-conferencing, in order to assist the parties, who may be in geographically remote locations.

Our role as neutral adjudicators, however, means that there is only so much that the Tribunal can do without compromising our impartiality, and thus the integrity of the process. Given the current statutory framework and budgetary limitations, the actions of the Commission are clearly a well-meaning attempt to address the concerns that have repeatedly been voiced regarding the delays in the complaints process. Nevertheless, we remain concerned that this approach will result in other types of delay, and could seriously undermine the integrity of the human rights complaints system.

In response to long-standing concerns as to the efficacy of the human rights complaints process, the *Canadian Human Rights Act* Review Panel was asked to review the current process, and to recommend ways to improve the system. This Panel, under the chairmanship of the Honourable Gérard La Forest, gave the matter careful study and consulted with numerous stakeholders. In June of 2000, the Review Panel came up with detailed recommendations for a comprehensive overhaul of the complaints processing system. The government has had the report of the La Forest Panel in its hands for over three years. The time for 'cut and paste' solutions is long past. Canada prides itself on its human rights record. However, if the promise of equality contained in the *Canadian Human Rights Act* is to ring true, it is time for a comprehensive, well thought-out overhaul of the human rights complaints process.

Anne L. Mactavish

Context

Our Mandate

The Canadian Human Rights Tribunal is a quasi-judicial body that hears complaints of discrimination referred by the Canadian Human Rights Commission (CHRC), and determines whether the activities complained of violate the *Canadian Human Rights Act* (CHRA). The purpose of the Act is to protect individuals from discrimination and to promote equal opportunity. The Tribunal is the only entity that may legally decide when a contravention of the Act has occurred.

Our Jurisdiction

The Act applies to federal government departments and agencies, Crown corporations, chartered banks, railways, airlines, telecommunications and broadcasting organizations, and shipping and inter-provincial trucking companies. Complaints may relate to discrimination in employment or in the provision of goods, services, facilities and accommodation that are customarily available to the public. The Act prohibits discrimination on the basis of race, national or ethnic origin, colour, religion, age, sex, marital status, family status, sexual orientation, disability or conviction for which a pardon has been granted. Complaints of discrimination based on sex include allegations of wage disparity between men and women doing work of equal value in the same establishment.

Parliament's passage of amendments to the Act in 1998 provided for a more highly qualified Tribunal that, we believe, is generating a more consistent body of jurisprudence through its decisions and written rulings. In the years since the amendments were passed, we've perceived greater acceptance of the Tribunal's quasi-judicial interpretation of the Act by the reviewing courts. Eventually, this acceptance will benefit complainants and respondents in the Tribunal process. The result will be a more timely, fair and equitable disposition of complaints at a reduced cost to the justice system.

Although we are pleased with the progress made since the legislative amendments of 1998, there is still much to do in providing Canadians with the best service possible, particularly efforts to demystify the Tribunal process to the average Canadian. This has proven to be more difficult than originally thought, owing to the quasi-constitutional nature of our work. When coupled with the recent unprecedented increase in unrepresented parties appearing before the Tribunal, however, this objective becomes even more critical. Although the Tribunal must interpret and apply the law as defined by the statute and the jurisprudence, we are trying to find ways to allow our non-legal clientele to better understand the process and thereby increase their participation in it. In the last three months of 2002–2003, the Tribunal commenced a major review of its procedures and practices with a view to simplifying them for the benefit of those not

familiar with the judicial process. To date, based on comments from our clients, we do not believe we have fulfilled our obligations in this regard. We must find better ways of serving Canadians.

Our Organizational Structure

Members

The Canadian Human Rights Tribunal is a small, permanent organization, comprising a full-time Chairperson and Vice-Chairperson and up to 13 full- or part-time members. All members besides the Chairperson and Vice-Chairperson worked part-time until December 2001, when the Minister appointed two more full-time members to the Tribunal. These appointments greatly improved our efficiency in managing and scheduling cases. Under the statute, both the Chairperson and Vice-chairperson must have been members of the bar for more than 10 years. In addition to the full-time positions, eight part-time members from across the country currently serve on the Tribunal. The level of expertise and skill of our members is undoubtedly at the highest level it has been since the creation of the Tribunal in 1978.

To be eligible for appointment by the Governor-in-Council, all members of the Tribunal are required to have expertise in and sensitivity to human rights issues.

In addition, members attend regular meetings for training and briefing sessions on such topics as decision-writing techniques, evidence and procedure, and in-depth analysis of human rights issues. Throughout their three- or five-year terms, all Tribunal members are given opportunities for professional development.

Registry Operations

Administrative responsibility for the Tribunal rests with the Registry. It plans and arranges hearings, acts as liaison between the parties and Tribunal members, and provides administrative support. The Registry is also accountable for the operating resources allocated to the Tribunal by Parliament.

Corporate, Financial, Legal and Information Technology Services

Tribunal and Registry operations are supported by Corporate Services, Financial Services, Legal Services and Information Technology Services.

Corporate Services provides support to the Tribunal in facilities management, communications, materiel management, procurement of goods and services, information management, security, reception, and courier services. It also assists the Registrar's

Office in the development and implementation of government-wide initiatives such as the Service Improvement Initiative and Modern Comptrollership.

Financial Services provides the Tribunal with accounting services, financial information and advice.

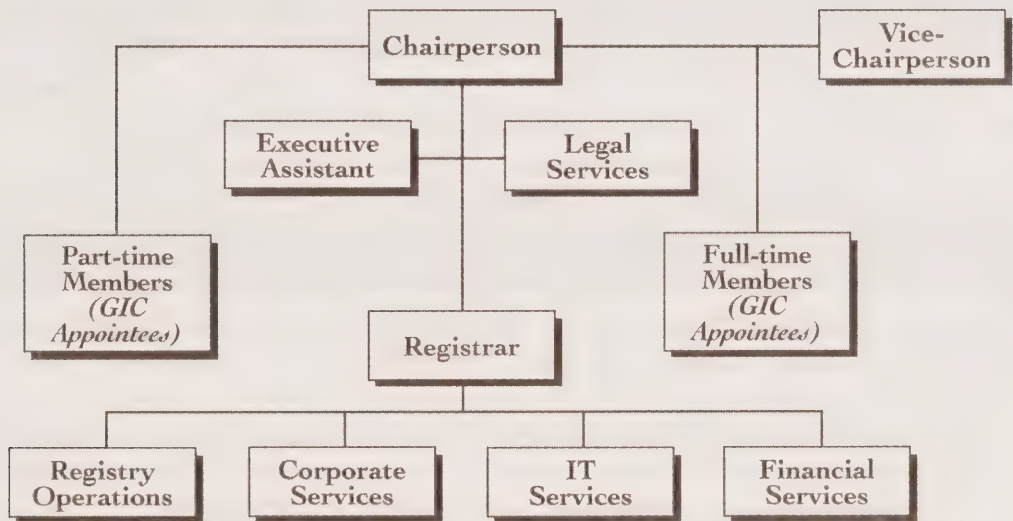
Legal Services provides the Tribunal with legal information, advice and representation.

Information Technology Services’s main priority is ensuring that the Tribunal has the technology required to perform efficiently and effectively. The section advises Registry staff and members on the use of corporate systems and technology available internally and externally, and offers training. It also provides procurement and support services for all computer hardware, software and information technology services.

Information Technology Services is also involved in implementing government initiatives such as Government On-Line and the Electronic Filing Project Advisory Committee. This committee includes government agencies involved in either court or administrative law activities.

Human resources services are contracted out to Public Works and Government Services Canada.

Figure 1 presents the Tribunal’s organization chart.



Our Strategic Outcome

Every government organization must have a core reason for existing and Canadians want to know what they receive from or gain by these organizations. This information for the Tribunal is summarized in the following chart.

Strategic Outcome
<p>The Tribunal's strategic outcome is to provide Canadians with an improved quality of life and an assurance of equal access to the opportunities that exist in our society through the fair-minded and equitable interpretation and enforcement of the <i>Canadian Human Rights Act</i> (CHRA) and the <i>Employment Equity Act</i> (EEA).</p> <p>The Tribunal achieves this strategic outcome by:</p> <ul style="list-style-type: none">• providing Canadians with a dispute-resolution process that allows for complaints of discrimination to be heard and to be ruled on fairly and impartially;• producing decisions that set legal precedents, clarify ambiguities in the interpretation of the CHRA and EEA or identify necessary changes to the CHRA and EEA, and that provide Canadians with a better understanding of their rights and obligations under both Acts; and• ordering parties to pay damages where appropriate. <p>In 2002–2003, \$3,778,881 in financial resources and 24 full-time equivalents were used to achieve this outcome.</p>
Key Partners
<p>The Tribunal is a separate and independent agency. It may inquire only into complaints referred to it by the Canadian Human Rights Commission, usually after a full investigation by the Commission. Decisions and rulings rendered by the Tribunal can be reviewed by the Federal Court of Canada.</p>
Key Targets and Overall Results
<p>Key targets identified in the Report on Plans and Priorities for 2002–2003 for achieving the strategic outcome included:</p> <ul style="list-style-type: none">• rendering Tribunal decisions within four months of the conclusion of a hearing 90 percent of the time;• commencing a hearing within five months of a referral 80 percent of the time;• working with the Department of Justice on possible amendments to the CHRA in response to the La Forest Report; and• providing all clients with quality service through the provision of fair and accurate information on Tribunal procedures and practices.

Results achieved within the reporting period are detailed in the section on Performance Accomplishments under the following performance indicators:

- provide a timely hearing and decision-making process;
- produce well-reasoned decisions, consistent with the evidence and the law;
- develop applications of innovative processes to resolve disputes;
- ensure that service is satisfactory to the members, to the parties involved and to the public;
- improve equality of access; and
- improve public awareness and the use of the Tribunal's public documents.

Program, Resources and Results Linkages

The Tribunal has only one program — to conduct hearings and render decisions on those hearings. The following major decisions were reached in 2002–2003:

- The Federal Court endorsed a Tribunal decision with respect to the rights of transsexual inmates within the correctional system both in regard to the placement of these individuals in the population as well as their access to gender re-assignment surgery while incarcerated (the Tribunal's findings were originally discussed in its Performance Report for 2001–2002).
- The Tribunal ordered an individual to cease communicating Web site material that associated homosexuals with pedophilia, bestiality and the sexual predation of children.
- The Federal Court endorsed a Tribunal ruling that allows a complainant who succeeds in proving his or her case to recover the costs of counsel or any legal costs incurred in the course of filing the complaint of discrimination.
- The parties to *PSAC v. Government of the Northwest Territories* reached a settlement in June after lengthy negotiations. The Tribunal issued a consent order confirming the settlement on June 25, 2002, and adjourned the hearing.

Management Practices

Modern Comptrollership: In 2002, the Tribunal made a commitment to adhere to modern comptrollership principles. A capacity assessment was conducted in June 2002 and an action plan was developed in November 2002 (these documents are available at www.chrt-tcdp.gc.ca/about/reports_e.asp). The capacity assessment provided the Tribunal with an analysis of its strengths and identified areas requiring special attention. The action plan sets out the necessary steps for improving management practices. Action plan items completed during the reporting period include:

- preparing an employment equity plan;
- identifying roles and responsibilities and service standards for all positions;
- updating competency profiles for core positions;

- developing training plans;
- documenting risks and mitigation measures; and
- preparing a risk policy.

Government On-Line: The Tribunal's Web site was redesigned to conform to the requirement that all government Web sites have a common look and feel.

Service Improvement Initiative: A client satisfaction survey, administered during the fall of 2002, yielded some encouraging news. The final report analyzing survey results, completed at the beginning of January 2003, shows an overall client satisfaction level of 73 percent. This finding places the Tribunal among the most responsive private and public sector service providers, based on the survey *Citizens First 2000*. The Tribunal began to develop a strategy for identifying priorities and responding to concerns identified in the survey. However, our strategy had to change because of the Canadian Human Rights Commission's policy of not fully participating in all Tribunal hearings. This meant that the requirements of our clients, specifically the unrepresented parties, dramatically changed. We are now refocusing our efforts on developing new services and products for unrepresented parties. Our current perception is that client satisfaction with our services has declined over the past few months as a result of the change in Commission policy, which has directly affected the way the Tribunal conducts its business.

Recent Tribunal Decisions and Their Effect on Canadians

Over the course of 2002–2003, the Tribunal issued 10 decisions that answered the question “did discrimination occur in this case?” Tribunal decisions put an end to disputes between complainants and respondents (subject to rights of judicial review before the Federal Court of Canada) as to whether the Act was infringed in a particular instance. The decisions also have an impact beyond the parties to the case, bringing real benefits to Canadian society as a whole.

Simply put, Tribunal decisions provide concrete meaning to a fairly abstract set of legal norms. The *Canadian Human Rights Act* prohibits discriminatory practices and offers justifications for allegedly discriminatory conduct, but it does not give examples or illustrations. For that matter, the Act does not even define the word “discrimination.” It is only by reading Tribunal decisions that Canadians can learn the true ambit of their rights and obligations under the legislation. In this regard, a decision dismissing a complaint is just as noteworthy as a decision that finds a complaint to be substantiated.

The following changes to practices, policies and procedures were made as a result of recent Tribunal decisions:

- The Federal Court endorsed a Tribunal decision with respect to the rights of transsexual inmates within the correctional system both in regard to the placement of these individuals in the population as well as their access to gender re-assignment surgery while incarcerated (The Tribunal's findings were originally discussed in its Performance Report for 2001–2002).
- The Tribunal ordered an individual to cease communicating Web site material that associated homosexuals with pedophilia, bestiality and the sexual predation of children.
- The Federal Court endorsed a Tribunal ruling that allows a complainant who succeeds in proving his or her case to recover the costs of counsel or any legal costs incurred in the course of filing the complaint of discrimination.

The following cases serve as examples of the nature of the complaints brought before the Tribunal and the effects of Tribunal decisions on all Canadians.

Butler v. Nenqayni Treatment Centre — October 28, 2002 (Mactavish)

Patricia Butler had worked for several years in a daycare centre run in conjunction with the treatment centre when she injured her back in an accident and was off work for several months while recovering. When she returned, the complainant had ongoing difficulties with her back and was unable to lift children other than small infants. About a year after she returned to work, there was a change in the treatment centre's senior management. When the new executive director became aware of the complainant's back injury and her

limited ability to lift children, she became concerned about the children's safety and about the complainant's inability to help evacuate the children in the event of a fire or other emergency. She therefore arranged for the complainant to try alternate positions around the treatment centre, but the complainant either had no interest in these jobs or found them unsuitable given her injury. Eventually, the executive director informed the complainant that she would not be able to work in the daycare centre unless she provided medical evidence that she was fit for work. The complainant obtained a note from a health care practitioner, but never provided it to the executive director. Ms. Butler never returned to work at the centre and launched a human rights complaint alleging that her employment with the centre had been terminated because of a perceived disability. The Tribunal found that the executive director had acted in good faith in raising the safety concerns associated with the complainant's working in the daycare centre (i.e., inability to

Results for Canadians

This case illustrates that although employers have a duty to accommodate disabled employees, this duty is not without limits. Where accommodating the employee would raise serious safety concerns, retaining the employee in the workplace could cause undue hardship and would not be required under the CHRA. Moreover, in some cases employees may have a duty to cooperate in the search for accommodation by providing the employer with relevant, reliable

lift children safely or respond to an emergency). It considered her insistence on medical information prior to reintegrating the complainant into the daycare an eminently reasonable next step in the accommodation process. The Tribunal concluded that, by failing to provide this information, the complainant had failed in her duty to facilitate accommodation. The Tribunal therefore dismissed the complaint.

***Rampersadsingh v. Wignall* — November 26, 2002 (Hadjis)**

Carol Rampersadsingh, a Trinidadian of East Indian origin, alleged that her co-worker Dwight Wignall had discriminated against her by harassing her on the grounds of national or ethnic origin and sex, in contravention of section 14 of the CHRA. The complainant and respondent were employed as postal workers at a mail facility. Over the course of two evening shifts, Mr. Wignall directed racial slurs at the complainant and ridiculed her for colouring her hair blonde. He also made comments about her appearance that disparaged her sexual attractiveness. Other comments suggested that some physical harm would befall the complainant. The Tribunal found that these comments

were not sexual in nature and that they formed part of the reciprocal jousting banter that passed between the parties during the first shift they worked together. To substantiate a complaint of harassment, the complainant must show that the respondent ought to have known his behaviour was unwelcome. The Tribunal found that, on the first shift, the respondent had no basis for perceiving that his comments were unwelcome. On the second shift, however, the respondent's comments noticeably upset the complainant. Nevertheless, the Tribunal held that any offensive, unwelcome comments made by the respondent did not constitute conduct of sufficient severity or persistence as to create a hostile or poisoned work environment. Among the factors considered in its decision were the facts that the alleged harassment was limited to offensive language (jokes, insults and slurs), that the complainant was not in a relationship of subordination to the respondent and that the parties worked in a large facility with hundreds of other employees. The events in question took place on two consecutive evenings late in November 1995 and the parties had almost no contact after that. Although the respondent may subsequently have engaged in immature taunting behaviour in a few isolated encounters, the behaviour had neither sexual nor racial overtones. The Tribunal dismissed the complaint.

Results for Canadians

It is often stated that although, in general, for conduct to be considered harassment it must be repeated, isolated incidents will be deemed to be harassment if they are of sufficient gravity. The *Rampersadsingh* case explores the inverse relationship between the gravity of the conduct (including its invasiveness and the degree of power imbalance) and its temporal characteristics — that is, the degree to which it formed a pattern over a length of time. Both indices help to establish whether a work environment was, in effect, "poisoned." This case also reaffirms the principle that harassment is by definition "unwelcome" conduct, and that an employee who is found to be consenting to the conduct may be unable to claim

Hill v. Air Canada — February 18, 2003 (Groarke)

The complainant was employed as a mechanic with the respondent. Mr. Hill believed his work environment was overtly racial.

He also believed that menial tasks were being assigned to him, which he considered beneath his dignity.

The complainant also experienced problems with his supervisor and alleged that he was supervised more closely than other employees.

However, the Tribunal was of the view that Mr. Hill's provocative attitude was partly responsible for this increased level of supervision.

The complainant also argued that he was denied the position of Aircraft Planner III because of racial motives.

However, the evidence suggested that Mr. Hill was not qualified for the position and had fared badly on the interview. The Tribunal found that the complaint of discrimination was not substantiated, and that the evidence in support of the complaint was vague and impressionistic. Although there was a lack of minorities employed in senior positions with the respondent, the Tribunal could not infer from this that the complainant was discriminated against. Rather, the Tribunal was of the view that Mr. Hill's problems were a product of his own making. Similarly, the Tribunal ruled that the conflict between Mr. Hill and his supervisor was not a product of race, but of Mr. Hill's attitude towards his work and his resentment of authority. The harassment complaint was based on the racial jokes and graffiti in the workplace. In dealing with a harassment complaint, the Tribunal adopts the perspective of a reasonable victim. In this case, the respondent had put in place a harassment policy. The Tribunal was of the view that management made a serious, albeit limited, attempt to deal with the racial issues in the workplace. The evidence regarding the graffiti was that it was only a problem in the washrooms and that the respondent took steps to control it. As for the racial jokes, the evidence showed that they were a general rather than a specific problem in the respondent's workplace: many mechanics, including the complainant, were not respectful of other employees. It would not be acceptable for Mr. Hill to come before the Tribunal to seek relief for activities in which he willingly participated. Accordingly, the Tribunal dismissed the complaints.

Results for Canadians

Employers retain the right to refuse to promote an unqualified employee, and to hold an employee accountable for his or her poor attitude, provided that the employer's assessment is not tainted by prohibited considerations such as race. In addition, an employee who actively contributes to the creation of a poisoned work environment may encounter difficulty in complaining about such an environment.

Desormeaux v. Ottawa-Carleton Regional Transit Commission — January 14, 2003 (Mactavish)

The complainant was employed with the respondent as a bus operator for nearly nine years. The complainant was frequently absent from work because of a variety of illnesses

and injuries, including migraines, kidney stones, gall bladder problems, ovarian cysts, viruses, a broken ankle, a back injury, bronchitis and stress. Her employment was terminated in 1998 because of her chronic absenteeism. She alleged that this constituted discrimination on the basis of disability. At issue in this case was whether the complainant was disabled, and whether the respondent accommodated the complainant to the point of undue hardship. The respondent argued that no *prima facie* case of discrimination had been

established because the complainant could not be considered to be suffering from a disability. However, after considering evidence from the complainant's physician, the Tribunal determined that the migraines from which the complainant suffered did indeed constitute a disability within the meaning of the CHRA. The headaches caused her to become significantly incapacitated and interfered with her ability to do her job. The Tribunal also found that this disability was a factor in terminating her employment. This established a *prima facie* case of discrimination. Moreover, the Tribunal found that the respondent had not accommodated the complainant to the point of undue hardship. Although the Tribunal accepted that intermittent absenteeism could potentially create undue hardship for an employer, that was not the case here. The Ottawa-Carleton Regional Transit Commission had a large and interchangeable work force. The services provided by the respondent were time-sensitive, but a system was in place to compensate for driver absences. The complainant's absences would not cause an excessive drain on the system. Furthermore, the respondent did not explore the possibility of providing a non-driving job to the complainant. The complaint was therefore substantiated. The complainant was reinstated to her former position and awarded damages for lost wages and special compensation. (Judicial review pending.)

Results for Canadians

In determining whether someone suffers from a disability, it is important not to let disputes over medical diagnoses obscure the functional examination of whether the person's condition actually interferes with his or her work. This case also shows how one may not assume that prolonged absenteeism necessarily creates undue hardship for an employer where the employer has not demonstrated in concrete terms the significance of the impact of such absenteeism on its operations.

Parisien v. Ottawa-Carleton Regional Transit Commission — March 6, 2003 (Hadjis)

The complainant was employed with the respondent as a bus operator for more than 18 years. The complainant suffered through several traumatic episodes from 1979 until 1994, including the end of his engagement, the death of his mother, a violent assault by a bus passenger, the sudden death of his father and death threats made by another passenger. Following the last of these incidents, the complainant began experiencing stomach pains and felt sick. He subsequently went on a leave of absence based on medical certificates issued by his family physician that referred to his state of anxiety and job tension. The complainant was later diagnosed with post-traumatic stress disorder (PTSD) by a

psychiatrist and psychologist. He received therapy and was later deemed ready to return to work. However, other unsettling incidents on the job led to a recurrence of his anxieties. He underwent more therapy and in January 1996 his doctors cleared him for a return to work. The respondent terminated his employment in February 1996 because of chronic absenteeism. The complainant established a *prima facie* case of discrimination: there was no question that PTSD constituted a disability and that this was a factor in terminating the complainant's employment. The evidence showed that the decision was based on his past record of attendance, which was inextricably linked to his disability. The Tribunal found that the respondent, in contravention of the requirements of its Attendance Management Program, had not made every effort possible to accommodate the complainant. There was no evidence that the respondent consulted the doctors regarding the possibility of alternate employment. Furthermore, the respondent had a large and interchangeable work force designed to cope with absenteeism. The Tribunal accordingly found that accommodation of the complainant would not impose undue hardship on the respondent. The complainant was reinstated to his former position and awarded damages for lost wages and special compensation. (Judicial review pending.)

Results for Canadians

This case explores the resumption of duties by an employee who has been absent because of a disability and is found "fit" to return to work. Although the employee may be fit, if the employer uses the employee's record of past absences to form a prognosis of poor future attendance, the employee's disability continues to play a role in the employer's treatment of him or her. Furthermore, an employer who dismisses an employee based on predicted future absences cannot justify the dismissal by showing that it took place when the employee was "fit" and attending work (and therefore not "disabled"). Ultimately, the case demonstrates that a true appreciation of discrimination — and accommodation — on the basis of disability can require an examination of whether the employer is drawing on the past to predict the future. Scrutiny of the events immediately surrounding the dismissal may not give the entire context.

Risk Management Issues

At the commencement of fiscal year 2002–2003, the Tribunal continued to face three major risks: 1) workload issues; 2) amendments to the legislation; and 3) a forthcoming decision by the Supreme Court on the Tribunal's independence. All three risks were expected to have a substantial impact on how the Tribunal conducts its business and its ability to fulfill its mandate. Two new and certainly more imminent risks that arose late in the fiscal year have had a dramatic impact on Tribunal operations: an increase in unrepresented parties and an increase in case referrals of as much as 300 percent. Both are workload issues, but go far beyond what was perceived to be a risk at the start of the year. The following is a brief synopsis of these risks and what the Tribunal is doing to address them.

Workload Issues

The number of cases being referred to the Tribunal has risen dramatically in the past year. In the first six months of 2003 alone, 101 new cases have been referred to the Tribunal, double the total number of referrals received all year in 2002. We are projecting about 152 new referrals in the calendar year.

The Commission's decision to fully participate in only 20 to 25 cases per year has also added significantly to the Tribunal's workload. Complainants who would have relied on Commission counsel to present the case will now be required to lead evidence by calling witnesses to prove their allegations. Much more time is needed to explain the process to unrepresented parties, the filing of documents with the Tribunal is delayed, additional case management exercises are required and the hearings themselves generally move much more slowly. This increase in both cases and additional workload was unexpected. The impact has been immense. We are hiring new staff and making major revisions to our operating policies and procedures.

In past reports we explained why the Tribunal discontinued offering mediation to parties appearing before it. Although the reasons given are still present and continue to cause concern, the new situation facing the Tribunal (primarily unrepresented parties and a huge increase in cases) resulted in the reintroduction of mediation in March 2003. To meet the concerns cited in previous reports, we have introduced revised operating procedures for our mediation process, such as more detailed written mediation briefs, pre-mediation case conference calls and publication of the generic results of settlements. We also developed and delivered a very intensive training session on mediating human rights matters for members of the Tribunal.

We believe that mediation, especially when it involves unrepresented parties, allows for a more equitable and informal resolution of complaints. For cases that we cannot resolve through mediation, the more formal hearing process is still a necessary and viable option, allowing for the establishment of important legal precedents that can be used to resolve future complaints based on similar grounds or circumstances.

We are very closely monitoring our workload issues and the reintroduction of mediation to ensure that we will not compromise the quality of our services. The Tribunal may require additional resources, at which time a detailed report will be submitted to the appropriate funding authorities within government. They have already been made aware of the current situation.

Legislative Amendments

In June 2000, a panel of human rights experts, chaired by the Honourable Gérard La Forest, submitted a comprehensive report to the Minister of Justice on reforming the *Canadian Human Rights Act*.

The report made many recommendations, but of primary importance to the Tribunal was the recommendation of a “direct access model” for the filing of claims. In other words, individuals who believe they have suffered from discrimination would no longer file the claim with the Commission for investigation and decision, but would instead file their claim directly with the Tribunal. The Tribunal’s workload under such a model would increase from 100 cases each year to as many as 1,000. The effect on the Tribunal would be enormous. The Minister of Justice, in early 2002, indicated that legislative amendments would be introduced in the fall of 2002. This did not happen. It is now possible that the amendments will be introduced in 2004. The contents and scope of the amendments are unknown.

Since the release of the report, the Tribunal has been developing various models to respond to a variety of options that the government may select as the most appropriate for Canadians. Based on this preliminary work, we feel reasonably confident that we can respond in a timely fashion once the government determines the future it envisages for the Tribunal.

Decision of the Supreme Court of Canada

In January of 2003, the Supreme Court of Canada heard an appeal by Bell Canada that alleged that certain provisions of the *Canadian Human Rights Act* create a situation whereby the Tribunal does not possess the requisite institutional independence and impartiality. (The Federal Court of Appeal dismissed Bell’s appeal in May 2001.) Had the Supreme Court agreed with Bell Canada, the Tribunal would have been unable to continue to hold hearings and render decisions. At that point, the Act would have become unenforceable.

On June 26, 2003, the Supreme Court rendered its decision on the Bell Canada appeal. It dismissed Bell’s arguments and held that the Act, as currently worded, does not violate the principles of institutional independence and impartiality. This ruling serves to eliminate a key legal risk to the Tribunal’s operational jurisdiction; it indicates that the legislative machinery that governs the *Bell Canada* pay equity case and, to a significant degree, many other cases, is sound. Such a finding introduces a new element of stability into the Tribunal’s risk profile.

The Supreme Court’s decision on the Bell Canada appeal is available at www.lexum.umontreal.ca/csc-scc/en/rec/html/2003scc036.wpd.html.

Key Activities in Support of Our Strategic Outcome

To achieve our strategic outcome, the Tribunal must perform the following key activities:

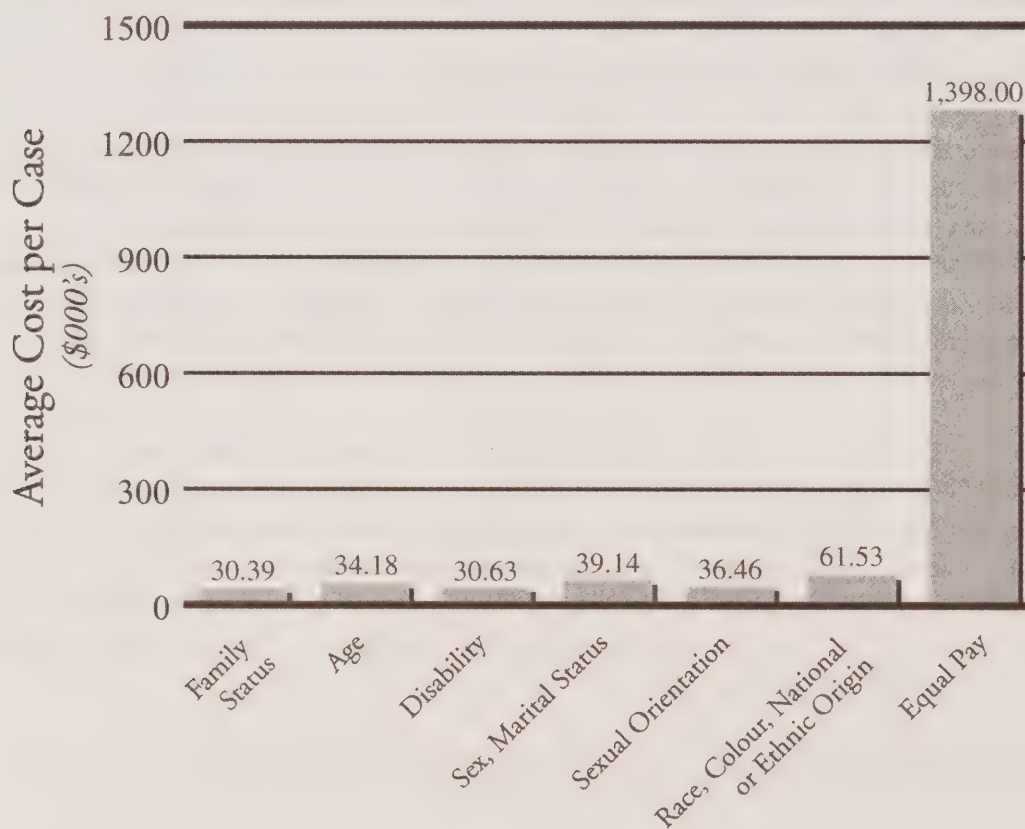
- revising operating procedures;
- developing rules of procedure; and
- managing the Tribunal's workload.

Revised Operating Procedures

The Registry regularly monitors the cost (*see* Figure 2) and effectiveness of its procedures, making changes and improvements as required. Although we are reasonably content with our progress in this area, we still need to constantly review and improve our operating practices.

With the very recent increase in unrepresented parties, we are again reviewing our rules and procedures to make the system much more usable for those not familiar with our legal process. We admit we have much work to do in meeting the needs of unrepresented parties.

Figure 2. Average Cost per Case by Ground



Rules of Procedure

(www.chrt-tcdp.gc.ca/about/tribunalrules_e.asp)

Amendments to the *Canadian Human Rights Act* in June 1998 gave the Tribunal Chairperson the authority to institute rules of procedure governing the conduct of Tribunal hearings. This jurisdiction extends to rules governing notice to parties, summons of witnesses, production and service of documents, pre-hearing conferences, and the introduction of evidence.

To test our new rules, we introduced interim rules to assess their effectiveness before publishing them as official rules. Since their introduction in 1999, our interim rules have reduced operational problems related to disclosure and have facilitated the handling of legal and procedural motions. There have been no specific challenges to the rules, which indicates, to some extent, an acceptance by those who use them. However, the Tribunal continually monitors the effects of the rules and adjusts them to provide the best possible service.

It was our intention during the last reporting period to submit the interim rules to the Regulatory Section of the Department of Justice for approval and publication in the *Canada Gazette* as required under subsection 49.9(3) of the Act. However, two events prevented this from happening.

First, it was deemed prudent to convene another meeting with counsel who appear before the Tribunal to ascertain whether any concerns about the operation of the rules had arisen since our last stakeholder consultation a few years ago. Two meetings were held, one in December 2002 and another in January 2003. The feedback from users led us to believe that certain modifications were necessary before submitting the rules to the Department of Justice.

Second, the Canadian Human Rights Commission's decision in early 2003 to limit its participation in Tribunal hearings has made it necessary to revise our rules of procedure. The current rules assume that the Commission is fully participating in the hearing, and provide the option of exempting complainants from the pre-hearing pleading and disclosure obligations to the degree that complainants wish to rely on the Commission's case. We need to craft rules that are clear but flexible enough to reflect the reality that the complainant may be the only party leading evidence in support of the complaint, or that the Commission may be participating only with respect to a particular issue. Until this is accomplished, publication of the rules of procedure in the *Gazette* would be premature.

Tribunal Workload

As reported in last year's Performance Report, there continues to be a dramatic increase in the number of new cases being referred to the Tribunal by the Canadian Human Rights

Commission. As a comparison, 15 cases were referred in 1996, 74 in 2000, 87 in 2001 and 55 in 2002, with 152 new cases projected for 2003.

In 1996, the Tribunal's responsibilities were expanded to include the adjudication of complaints under the *Employment Equity Act*, which applies to employers with more than 100 employees. Employment Equity Review Tribunals are created as needed from members of the Tribunal. The Chairperson appointed the first Employment Equity Review Tribunal in February 2000. Since then, the Chairperson has appointed eight such tribunals. Requests for the appointment of Employment Equity Review Tribunals can be initiated either by the Canadian Human Rights Commission or the employer. The subject of the inquiry usually relates to a review by the Tribunal of a direction given by the Commission to the employer with respect to an employment equity plan. The Tribunal, after hearing evidence and oral argument from the two parties, may confirm, rescind or amend the Commission's direction.

Workload Issues

In last year's report, we advised of a serious concern with the significant increase in the number of new cases being referred to the Tribunal for hearing. We stated that, although we were still able to meet our time lines for the processing of cases, we were concerned that if this increase were to continue, it could affect the quality of our services to Canadians. To address this problem, the Tribunal completed a detailed analysis of its capabilities, based on existing resources, and presented its findings to Treasury Board. Through beneficial negotiation and cooperation, the Board responded favourably to a revised operating and business plan designed to meet our workload concerns.

Table 1 identifies changes in the number of referrals from the Commission since 1996.

Table 1. New Cases, 1996 to 2003

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003 Projected	Totals
Human Rights Tribunals/ Panels	15	23	22	37	70	83	55	150	455
Employment Equity Review Tribunals appointed	0	0	0	0	4	4	0	2	10
Totals	15	23	22	37	74	87	55	152	465

* The number of cases before the Canadian Human Rights Tribunal depends entirely on how many cases are referred by the Canadian Human Rights Commission. As noted, the number of referrals since 1996 has generally continued to increase. For 2003, the number of referrals of human rights and employment equity cases is projected to be 152, which is a 1000-percent increase over 1996 referrals.

Settlements

The rate of settled cases appears to have stabilized in 2002–2003. The Commission, after referring complaints to the Tribunal, has continued to settle cases before the commencement of a hearing at a rate of 65 percent. With the reintroduction of Tribunal mediation, the settlement of cases solely by the Commission has dropped sharply, as expected. In a few cases where settlements were not reached through Commission negotiations, the Commission has withdrawn from the cases, leaving complainants to go on to a hearing and present the cases on their own. With the Commission now deciding not to fully participate in all hearings, the complainants will be made aware much earlier in the process of the Commission's intentions.

What is the impact on Canadians of private confidential settlements? At this point, we are not really sure. Although settlements have always been an important ingredient in a proper litigation process, the current numbers may be showing too much of a tendency to settle human rights disputes. (The rates of settlement are shown in Table 2.) Because it allows for a complete review of the evidence and a published decision, the hearing process may have a much wider impact on ending discriminatory practices. There will always be cases that are settled. We expect about 65–70 percent of cases will be settled through the Tribunal mediation process. We are confident that, with members conducting the mediation, systemic and policy issues will be fully addressed and explored. Although we cannot control final settlements, the fact that all issues are placed on the table for discussion provides the parties with at least some confidence that similar discriminatory practices or acts are much less likely to occur.

Canadians have placed their trust in the Commission and the Tribunal to ensure that their rights and society's rights are fully protected within the meaning of the *Canadian Human Rights Act*. We must continue to ensure that our actions prove that trust is properly deserved.

Table 2. Rates of Settlement, 1995 to 2002

Year of Referral	No. of Cases	Settled	Hearing Commenced	Pending	Percentage Settled
1995	26	11	14	1	40.7
1996	15	4	11	0	26.7
1997	22	18	4	0	81.8
1998	18	11	7	0	61.1
1999	35	26	8	1	76.4
2000	70	47	21	2	69.1
2001	83	66	13	4	83.5
2002	55	25	14	16	64.0
Total	324	208	92	24	69.3

Note: "Percentage Settled" does not include pending cases.

Negotiated settlements between parties are beneficial and meet the requirements of the Act so long as each settlement meets the needs of the complainant and respondent and serves the public interest. One without the others does not, based on the intent of the Act, serve the interests of Canadians.

The direct effect of so many settlements on the Tribunal has primarily been a reduction in the number of hearing days held in the past year. As noted in the attached financial statements, these have left the Tribunal with a surplus in its operating budget for 2002–2003. This will not occur in 2003–2004 because of the unprecedented increase in cases referred by the Commission and the re-introduction of Tribunal-sponsored mediation.

With 72 percent of all settlements in the past two years being reached by the parties and approved by the Commission within two weeks of the commencement of the hearing, the time and effort put into planning and organizing hearings has not decreased (*see* Tables 2 and 3). With settlements arriving so close to the scheduled date of the hearing, the Tribunal is also obliged to pay for last-minute cancellation fees for professional services and facilities contracted to conduct the hearing.

Table 3. Length of Notice Given to Tribunal of Confirmation That a Settlement Has Been Reached, 2001 and 2002

Length of Notice	No. of cases	Percentage of cases
Settled at hearing	10 cases	9.2
One day's notice	17 cases	15.5
Two to five days' notice	37 cases	33.9
Two weeks' notice	15 cases	13.7
Two weeks' to one month's notice	7 cases	6.4
More than one month's notice	23 cases	21.1
Total number of cases settled in 2001 and 2002	109 cases	

Note: The total number of new cases referred to the Tribunal was 70 in 2000, 83 in 2001 and 55 in 2002, for a total of 208.

Performance Accomplishments

The mission of the Tribunal is to provide Canadians with a fair and efficient public inquiry process for the enforcement of the *Canadian Human Rights Act* and the *Employment Equity Act*.

The Tribunal has one main activity — to conduct public hearings and render decisions. Its principal goals in carrying out this responsibility are to conduct hearings as expeditiously and fairly as possible, and to render fair and impartial judgements that will stand up to the scrutiny of the parties involved and the courts. In other words, whatever the result of a particular case, all parties should feel they were treated with respect and fairness.

The Tribunal's most recent Report on Plans and Priorities outlined the following major goals or targets, which would demonstrate progress in achieving our strategic outcome as stated in the "Context" section of this report:

- commencing a hearing within five months of a referral 80 percent of the time;
- rendering Tribunal decisions within four months of the conclusion of a hearing 90 percent of the time;
- working with the Department of Justice on possible amendments to the CHRA in response to the La Forest Report; and
- providing all clients with quality service through the provision of fair and accurate information on Tribunal procedures and practices.

Our results for 2002–2003 were as follows:

- We did not meet our first objective: only two of the 11 cases that commenced hearings in 2002–2003 did so within the five-month time frame, and 8 of the 11 commenced within six months of the referral. As noted later in this section, we are now of the view that six months is a more reasonable time frame.
- We rendered 78 percent of the Tribunal's last 19 decisions within the four-month time frame; nine of these were also the most recently rendered decisions. We are making progress in this area and believe that in 2003–2004 we will release 90 percent of our decisions within four months of the conclusion of the hearing process.
- The Department of Justice has not moved forward with the drafting of amendments to the CHRA. There have been some very preliminary discussions and we do not anticipate any substantive discussions until late in 2004–2005.
- The Tribunal has carried out many changes to its public information to better serve our clientele. This includes a complete redesign of our Web site, with upgraded search capabilities and new information, a guide on how the Tribunal operates, revised

operating procedures, and mediation services. In development are a media kit, pamphlets designed to help unrepresented parties, e-filing and samples of legal documents.

The next section expands on what we said we would do and the results to date.

1. Provide a timely hearing and decision-making process

Since January 1998, the Tribunal has been committed to reducing the time to complete a case to 12 months (from the date of referral to the release of a decision). Although the average number of days to complete a case was 232 in 2001 and 173 in 2002 — both well within the one-year target — the range of times varied widely.

A large number of cases were settled without the need for a hearing. For cases requiring a full hearing and decision, the average time to close in 2001 was 384 days, with six cases requiring more than one year to finalize. In 2002, the average was 272 days with none exceeding our one-year time frame. Although our performance improved in 2002, many cases remain active and our numbers for 2003 still will not be fully satisfactory: not all cases will be completed within the year. In a number of the longer proceedings, these delays have been beyond the Tribunal's direct control — the result of requests for more time from the parties, Federal Court applications or the complexity of the case, for example.

For cases with unrepresented parties, we will find it increasingly difficult to close cases within one year. At the end of 2003–2004, we will review our target to determine whether it is still viable and valid. Next year's Performance Report will indicate how we have been doing with our increased case load and with those cases involving unrepresented parties.

Table 4 and shows an overall decline in the average number of days required to process and close case files. Although the number of referrals has increased more than threefold, from 37 in 1999 to a projected 152 cases in 2003, the number of available members and staff has remained constant. In 2001, two of our part-time members became full-time. Most cases, therefore, are being assigned to full-time members, who can devote as much time as necessary to each case.

With the increased case load, part-time members will be called on more frequently than in the past to adjudicate cases, which will increase our operating cost and add to our delays in processing cases. The Tribunal is considering asking the Minister to appoint more full-time members, and will decide whether to make this request in the late fall of 2003.

Table 4. Average Days to Complete Cases, 1996 to 2002

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
From date of referral from the Canadian Human Rights Commission							
Direction to parties	22	24	40	15	7	12	6
Time to settle a case	170	152	245	232	230	202	150
To first day of hearing	234	93	280	73	213	293	169
Time for decision to be submitted from close of hearing	189	75	103	128	164	84	89
Average processing time to close file	266	260	252	272	272	208	174

Until the winter of 2002, the Tribunal's case management process allowed us to schedule hearings as quickly as the parties were prepared to move forward. In the past, we have boasted about our ability to hold a hearing on any issue within five days, and in some cases within 24 hours, of receiving a referral or a request for motion. Today, with the dramatic increase in the number of cases, we regret we can no longer live up to this statement. In fact, for a brief time in late 2002–2003, new cases were placed on hold while we attempted to catch up with our existing case load. We have hired new staff on a temporary basis to ensure that we continue to do our best in meeting service standards and the needs of our clientele. However, without additional, permanent resources, we will continue to create a backlog for the first time in the Tribunal's history. This is not an acceptable level of service for Canadians.

To date, we have not received any complaints about the delay in moving cases through the system. In part, this is because the lawyers who will be present at the hearing do not usually become involved in the case until after it is referred to the Tribunal by the Canadian Human Rights Commission. For the process to be meaningful and effective, parties must be given sufficient time to prepare complete, well thought-out cases. New procedures incorporating questionnaires have allowed the scheduling process to be completed within four to six weeks after a case is referred from the Commission. We believe, if procedural fairness is to be given to all parties, it is unrealistic to expect that the scheduling process in place at the end of 2001–2002 can be improved, since hearing dates are determined more by the availability of counsel than by the Tribunal. Hearings have typically started three to five months after referral. Based on current workload and new operating procedures related to mediation, the time required to commence a hearing is expected to be six months. We believe this new time line is realistic. We are prepared to move more quickly at the request of individual parties.

Motion interventions and procedural challenges are also common and continue to cause delays in the process. However, with the sensitivity and importance of the issues we deal with, these types of legal challenges are to be expected. With the many unrepresented parties now appearing before the Tribunal, logistical and operational problems are now adding to delays. For example, we received a complaint from an individual who worked at a location in the North. Since filing the complaint, the complainant has moved to another province. The Commission is no longer a full party to the proceedings and will not pay for the complainant to travel to the North. The respondent, who owns a very small business and is without legal counsel, is also not prepared to travel because this individual's witness, whose travel costs would have to be paid by the respondent, lives in a small isolated community in the North. Video conferencing is not available. Needless to say, this is a logistical nightmare for the Tribunal. To further complicate the matter, the respondent's representative is not fully conversant in either French or English, which minimizes the effectiveness of a telephone conference. We have developed and submitted several options to the parties for consideration. However, the case has now been delayed for more than seven months. If the Commission were a full participant, it would have arranged for the complainant to travel to the North, and either mediation or a formal hearing would have concluded by now. The reality is that this type of situation is going to become more frequent. With so many unrepresented parties, the Tribunal is going to be faced with many new challenges and we must become more creative in finding workable solutions to these problems.

With these kinds of uncontrollable delays, expecting that *all* cases can be completed in a 12-month period is not realistic. However, based on new operating procedures and some

Decisions of the Canadian Human Rights Tribunal in 2002–2003

In 2002–2003, the Tribunal rendered 10 decisions on the merits of cases.

The decisions below are listed by the main ground that the complaint relates to. Other grounds, if any, as well as release dates, are also provided.

National or Ethnic Origin; Sex

Rampersadsingh v. Dwight Wignall (November 26, 2002)

Race

Hill v. Air Canada (February 18, 2003)

Disability

Butler v. Nenqayni Treatment Centre Society (October 28, 2002)

Desormeaux v. Ottawa-Carleton Regional Transit Commission (January 14, 2003)

Parisien v. Ottawa-Carleton Regional Transit Commission (March 6, 2003)

Quigley v. Ocean Construction Supplies (April 3, 2002)

Sex

Martin v. Sauteaux Band Government (April 18, 2002)

Family Status

Woiden et al. v. Dan Lynn (June 17, 2002)

Age

Larente v. Canadian Broadcasting Corporation (April 23, 2002)

Sexual Orientation

Schnell v. Machiavelli and Associates Emprize Inc. and John Micka (August 20, 2002)

The full text of Tribunal decisions can be found at www.chrt-tcdp.gc.ca/tribunal/index_e.asp.

recent rulings from the courts, the Tribunal is cautiously optimistic that, once we adjust to the new realities, we can complete *most* cases within the 12-month time frame. In the winter of 2002, as previously reported, the Minister appointed two new full-time members to the Tribunal. This has helped us tremendously in the processing of cases. As mentioned previously, we may find it necessary to ask the Minister to consider additional full-time appointments to the Tribunal.

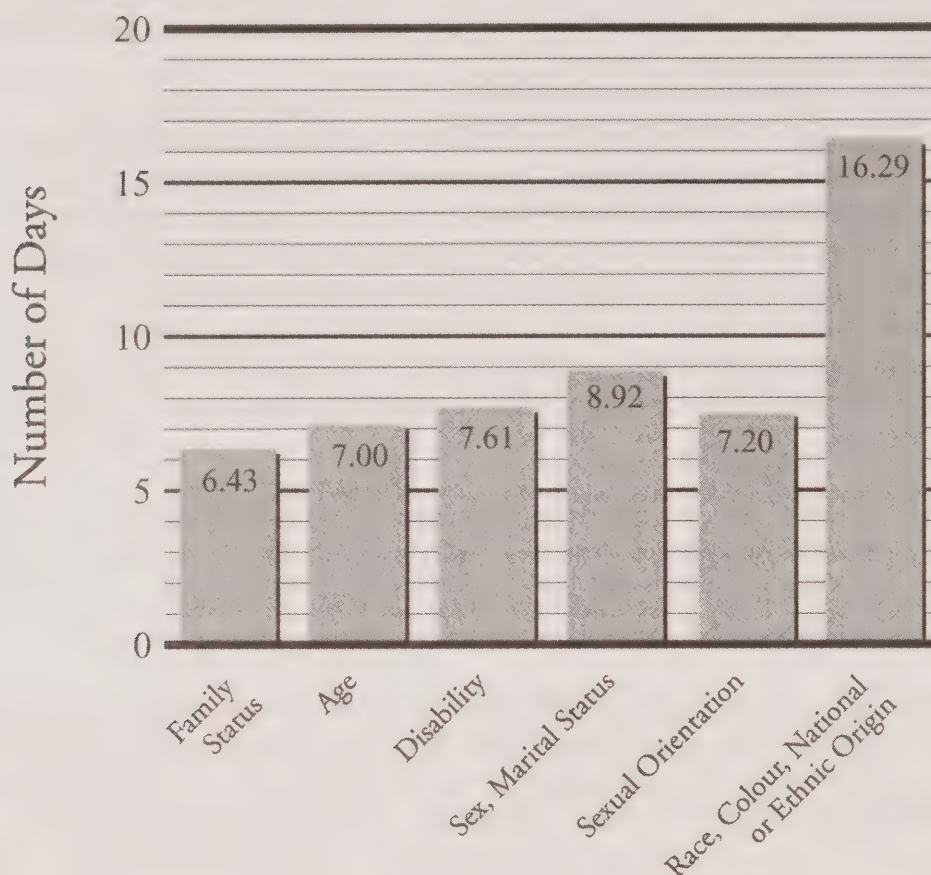
The Tribunal generally only becomes involved in cases that are complex, often with national implications. Imposing tighter time constraints on such cases might exert undue pressure on the parties involved, thereby denying Canadians natural justice and the right to be heard. Parties need time to prepare their cases. Unreasonable time lines lead to poor presentations of cases and poor judgements. This benefits neither the interest of Canadians nor the human rights process. Unreasonable and unnecessary delays do not serve Canadians either. The challenge for us is to find the right balance in each case. With case management now in the control of full-time members, we are much more likely to find that balance.

We have not been able to develop a perfect system that will allow for a more expeditious adjudication process. There just may not be one. However, we will continue to review our procedures, listen to comments from our clientele and strive for a system that best meets the needs of Canadians.

Figure 3 sets out, on average, the number of days required to hear a case by the major grounds. Most grounds are comparable except for complaints based on race, colour, or national or ethnic origin. These complaints generally involve a systemic problem and multiple discriminatory actions over a long period. Consequently, the number of witnesses called in these types of cases is much greater than for other grounds. In cases where race or colour or national or ethnic origin is not the basis for the complaint, the discriminatory act is generally a single occurrence.

Since the introduction of full-time members to the Tribunal, we have seen a decrease in the number of days required to complete cases. The increased experience of these members combined with improved case management has allowed for greater efficiency in the hearing process.

Figure 3. Average Number of Days per Case by Ground (excluding pay equity)



2. Produce well-reasoned decisions, consistent with the evidence and the law

A review of legal developments over fiscal year 2002–2003 prompts several general observations.

Looking solely at the period under review, fiscal year 2002–2003, the number of decisions comes to 10. This is admittedly a sharp decline from the total for fiscal year 2001–2002 (20), but does not appear to be as significant when calendar-year statistics are taken into consideration. Calendar year 2002 finished with a total of 12 decisions rendered, a decrease from the 2001 total of 18 but still more than twice as many decisions as the number rendered in either 1999 or 2000 (*see* Table 5). So far in 2003, nine decisions have been completed. By putting aside 2002 as a year of extraordinarily high output, one may observe that we are now roughly where we were when last year's

Performance Report was being written (that is, close to 10 decisions rendered so far this calendar year).

In last year's Performance Report, we commented on the *Bell Canada* independence issue and the impact it might have on the Tribunal's workload. Arguably, the recent Supreme Court decision (June 2003) upholding the legislative scheme of the Act will serve to stabilize the Tribunal's process even more so than did the Federal Court of Appeal decision that preceded it. It seems reasonable to hope this decision may in future decrease the time it takes to complete a case, as well as increase the confidence of parties in the system.

The Federal Court issued four judgements in 2002–2003 that concerned decisions made by the Tribunal on substantive human rights matters. Of the four, two decisions set aside the aspect of the Tribunal's ruling contested before the court. The results of the two other court decisions are slightly more complicated. They each dealt with two separate issues arising from the Tribunal decision under review. In one case, the Tribunal's decision was upheld on both grounds; in the other case, it was upheld on one ground and set aside on the other. Given the small number of judgements, and their content, one does not get the impression that there is a generalized concern with the Tribunal's adjudication of human rights issues. (An observation to keep in mind for the future is that of the 10 human rights decisions issued in 2002–2003, judicial review has been sought in only three.)

In the past fiscal year, the Federal Court also issued four decisions dealing with procedural or jurisdictional rulings made by the Tribunal. One decision stayed the Tribunal's proceedings pending the hearing of an allegation of bias against the Tribunal member; however, the member's conduct was later found by the court not to be biased. A second decision dealt with an ongoing dispute as to the proper interpretation of a Tribunal order issued in 1998; the court was generally supportive of the Tribunal's jurisdiction to decide this dispute. A third decision found that the Tribunal erred in holding that it could not amend complaints that had been amended by the Commission but then referred in their unamended form. Here it is noteworthy that the Tribunal was corrected not for exceeding its jurisdiction, but for its reluctance to exercise it. Finally, in the fourth decision, the court upheld a Tribunal majority ruling that parliamentary privilege does not prevent complaints from being heard against the House of Commons or its Speaker. (For related statistical information, see Table 6, Judicial Review of Tribunal Decisions.)

Table 5. Decisions and Rulings Rendered by the Tribunal, 1999 to 2002

	1999	2000	2001	2002	Total
Decisions	4	6	18	12	40
Rulings	4*	22	26	24	76

Note: The Tribunal did not begin maintaining statistics on rulings rendered until October 1999.

3. Develop applications of innovative processes to resolve disputes

This performance indicator originally related to the provision of mediation services as an alternative to lengthy hearings. In the spring of 2000, the Tribunal suspended its mediation services. For the reasons outlined above, the Tribunal reintroduced its mediation services in late 2002–2003. Initial indications are that the mediation process has been well-received and that the quality of settlements for all parties has been excellent. We intend to do a major review of our mediation process sometime in 2004–2005 to determine its effectiveness and how the principles and integrity of the Act are being upheld.

4. Ensure that service is satisfactory to the members, to the parties involved and to the public

For our central mandate — to conduct fair and impartial hearings — we have not completed any formal studies or reviews. However, informal feedback from our clientele indicates Registry services are meeting the needs of parties. In accordance with the government's initiative on service delivery, we conducted a survey in the fall of 2002 based on the Common Measurement Tool developed by Treasury Board. The survey was administered to the Tribunal's primary clientele: complainants, respondents, complainant counsel, respondent counsel and counsel for the Canadian Human Rights Commission.

The results of the survey show that the level of satisfaction with the services provided by the Tribunal is 72 percent. The survey demonstrates that the Tribunal is doing very well in all areas assessed by the Common Measurement Tool, except perhaps in its communication about hearing services, with which only 60 percent of respondents were satisfied. At the time of the survey, the Tribunal had already started developing a guide that explains the entire case process in non-legal language. We are confident that *What happens next? A guide to the Tribunal process* (available on the Tribunal Web site at www.chrt-tcdp.gc.ca/about/tribunalrules_e.asp), will help to increase satisfaction in this area.

The clientele surveyed also seemed to be confused about the roles of the Tribunal and the Commission, as some comments pertained to a mandate or service offered by the Commission and not by the Tribunal. For this reason, the Tribunal engaged a firm to conduct an analysis of its communication tools and strategies. The Tribunal will be developing a formal communications plan to better respond to our clients' needs as well as to clarify our role.

The Tribunal has decided not to hold another survey this year, as suggested in the guidelines for the Service Improvement Initiative. This decision stems from concerns as to the validity of results based on responses from the relatively small number of clients

who would be available for a survey. We decided that a period of at least two years was necessary to establish a client base sufficient for the purpose of validating the results of a survey.

Informally, very few complaints have been received about our services. We did receive an informal complaint about the inability of callers to access the Tribunal's voice-mail system in French. The Tribunal identified the problem and took immediate action to solve it.

As indicated in last year's report, the Tribunal redesigned its Web site to better serve the needs of Canadians and to meet the requirement that all government Web sites have a common look and feel. The site provides a wide range of information on the current activities of the Tribunal, such as case information, rulings and decisions issued by the Tribunal, rules and procedures, mandatory reporting documents, and reports on various government-wide initiatives. A Web site survey conducted in 2002–2003 had encouraging results: 75 percent of respondents indicated that the site met their expectations and 80 percent said that the information was organized in a useful manner.

5. Improve equality of access

The Tribunal has made available in Braille the new guide *What happens next? A Guide to the Tribunal Process*. Accommodation at the Tribunal facilities was also improved. Although the Tribunal already had washrooms for disabled persons on every floor, it equipped the public washroom near the hearing room with an automatic door opener so that persons with disabilities would have even better access.

6. Improve public awareness and use of the Tribunal's public documents

Interest in the Tribunal's Web site, from the general public as well as from members of the legal, academic and human rights communities, continues to grow. It has nearly tripled since 1998, rising from an average of 800 visitors per week to 300 per day. The Web site offers quick access to decisions and procedural rulings, as well as to general information about the Tribunal and public documents such as annual and financial reports. The essential information that Canadians want to know about the Tribunal — how it works and what decisions the Tribunal has made related to grounds of discrimination or types of discriminatory practices — is easily accessible. As indicated earlier in this report, we will continue to improve and update the site.

Government-wide Initiatives

The government has directed departments and agencies to undertake the following major initiatives: Government On-Line, Service Improvement and Modern Comptrollership.

Government On-Line

We redesigned the Tribunal's Web site to meet the government-wide common look and feel requirements, which allow users of all government Web sites to navigate more easily and efficiently through vast amounts of information.

Service Improvement

A client satisfaction survey administered during the fall of 2002 yielded some encouraging news. The final report analyzing survey results, completed at the beginning of January 2003, shows an overall client satisfaction level of 73 percent. This finding places the Tribunal among the most responsive private- and public-sector service providers, based on the survey *Citizens First 2000*. The Tribunal has begun to develop a strategy to identify priorities and respond to concerns identified in the survey. Some of the initiatives currently under way and/or implemented have been reported under performance indicator 4 of the Performance Accomplishments. The results of the survey are available on the Tribunal Web site at www.chrt-tcdp.gc.ca/about/reports_e.asp.

Modern Comptrollership

Tribunal senior management is committed to implementing modern management practices that are compatible with the government-wide Modern Comptrollership Initiative. We feel this initiative will enable the Tribunal to improve its management framework for providing all Canadians with an effective and efficient human rights adjudication process.

A capacity assessment was conducted in June 2002 and an action plan was developed in November 2002 (these documents are online at www.chrt-tcdp.gc.ca/about/reports_e.asp). The capacity assessment provided the Tribunal with an analysis of its strengths and identified areas requiring special attention. The action plan set out the necessary steps for improving management practices. Action plan items that were completed during the reporting period included:

- preparing an employment equity plan;
- identifying roles and responsibilities and service standards for all positions;
- updating competency profiles for core positions;
- developing training plans for all staff;
- documenting risks and mitigation measures; and
- preparing a departmental risk policy.

Judicial Review in the Federal Court

Of the 12 decisions rendered by the Tribunal in 2002, five have been challenged by way of application to the Federal Court of Canada (*see* Table 6). One application has since been granted, one has been dismissed for delay and the other three remain to be decided.

Table 6. Judicial Review of Tribunal Decisions, 1999 to 2002*

	1999	2000	2001	2002	Total
Cases referred to the Tribunal	37	70	83	55	245
Decisions rendered [†]	4	5	18	12	39
Decisions challenged					
• upheld	0	1	2*	0	3
• overturned	0	1	2*	1	4
• challenge withdrawn or dismissed for delay	1	1	1	1	4
• still pending	0	0	2	3	5
Total challenges	1	3	7	5	16

* One of the cases counted as “overturned” for 2001 was actually upheld on one issue and overturned on the other. One of the cases counted as “upheld” for 2001 actually involved the Tribunal’s decision being upheld on two separate grounds. These particularities are explained in greater detail in the discussion of the Tribunal’s performance in producing well-reasoned decisions.

† The cases included in this entry are those for which the Tribunal wrote and submitted a final judgement. They do not include complaints that were withdrawn or settled.

Although statistics for 2003 are not yet complete, in the portion of the year belonging to fiscal 2002–2003 (January to March) three additional decisions were rendered by the Tribunal, two of which have been challenged in the Federal Court. The court has not yet rendered decisions in these cases.

Pay Equity Cases

Hearings in two of the Tribunal’s three major pay equity cases continued through most of 2002–2003. These cases also continued to occupy a substantial share of the Tribunal’s time and resources (*see* Figure 4).

Public Service Alliance of Canada (PSAC) v. Canada Post

After nearly a decade comprising 400 hearing days, this is the Tribunal’s longest-running case. In 2002, there were 26 hearing days, during which all parties finished presenting their evidence. Written final submissions were completed early in 2003 and final

arguments will be heard in the spring and early summer. A final decision may be released by the end of 2004.

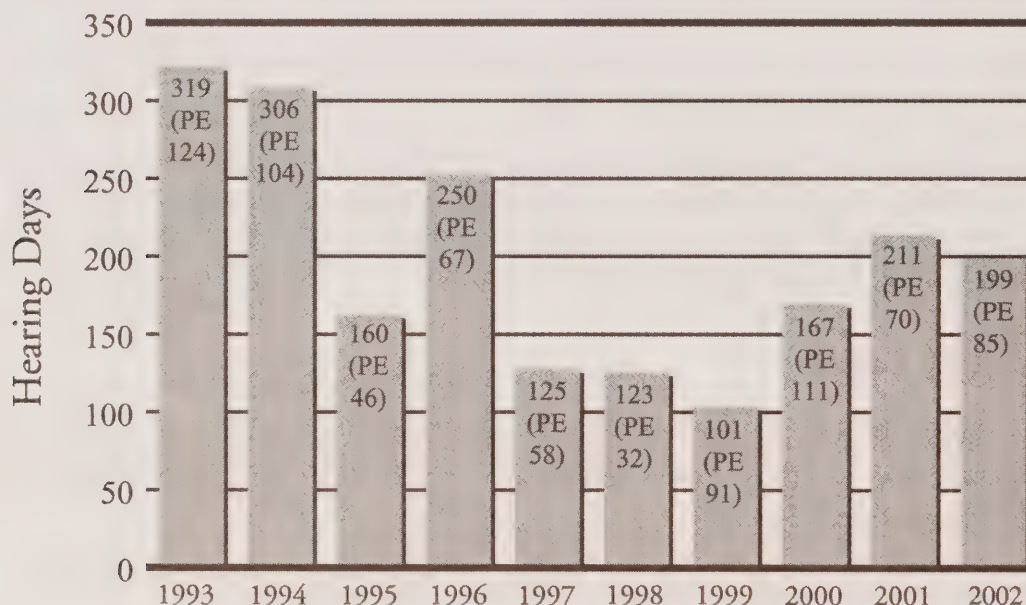
Canadian Telephone Employees' Association (CTEA) et al. v. Bell Canada

Hearings in this case continued throughout 2002–2003, resulting in 59 hearing days for a total of 129 since hearings began in 1998. A notable change took place in this case in October 2002, when the CTEA withdrew its complaint against Bell Canada. The complaints of the Communications, Energy and Paperworkers Union of Canada and Femmes-Action continued to stand. It is important to note that on June 26, 2003, during the writing of this Performance Report, the Supreme Court dismissed Bell Canada's appeal in regard to the Tribunal's independence and impartiality. Hearings are expected to continue for two to three years.

Public Service Alliance of Canada (PSAC) v. Government of the Northwest Territories

This case was adjourned for much of the first half of 2002. As a result of a lengthy period of negotiations, the parties came to a settlement on June 25, 2002. The total number of hearing days for this case was 105.

Figure 4. Number of Hearing Days per Year



Note: "PE" represents pay equity cases and includes *PSAC v. Treasury Board*, *PSAC v. Canada Post Corporation*, *CTEA et al. v. Bell Canada* and *PSAC v. Government of the Northwest Territories*.

Annex 1: Financial Performance

Canadian Human Rights Tribunal	
Planned Spending	\$5,573,000
Total Authorities	\$5,841,578
2002–2003 Actuals	\$3,777,881

The Tribunal spent less than it was allotted in 2002–2003, lapsing approximately \$800,000 in pay equity funding and \$1,260,000 in operating funding.

Two key factors account for these lapses. First, the settlement of the *PSAC v. Government of the Northwest Territories* case in June 2002 reduced our expenditures on pay equity cases, as did the cancellation of a number of hearing days in the *Bell Canada* case at the request of counsel.

Second, there was a significant increase in the number of cases settled before reaching the hearing stage. The Tribunal's largest area of expenditure is directly attributable to the cost of conducting hearings. With the increase in settlements, the total number of hearing days and related expenses were lower than forecast, resulting in a lapse in operating funding. With the large increase in cases and the reintroduction of Tribunal mediation, however, we are expecting a deficit in 2003–2004 and will ask Treasury Board for additional funding.

Financial Summary Tables

The following tables are relevant to the operations of the Canadian Human Rights Tribunal:

1. Summary of Voted Appropriations
2. Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending
3. Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending
4. Resources Used to Achieve Outcomes

Financial Table 1

Financial Requirements by Authority (in millions of dollars)			
Vote	2002–2003		
	Planned Spending	Total Authorities	Actual
Canadian Human Rights Tribunal			
15 Operating expenditures	5.2	5.5	3.4
(S) Contributions to employee benefits	0.3	0.3	0.3
Total Department	5.5	5.8	3.7
Total Authorities are Main Estimates plus Supplementary Estimates plus other authorities.			

Total authorities were greater than planned spending because the Tribunal obtained special funding for the implementation of the Modern Comptrollership Initiative and for compensation adjustments, and because the Tribunal carried forward unspent parliamentary appropriations from the previous year.

Financial Table 2

Departmental Planned versus Actual Spending (in millions of dollars)			
Business Lines	2002–2003		
	Planned	Total Authorities	Actual
Canadian Human Rights Tribunal			
FTEs	24	24	24
Operating	5.5	5.8	3.7
Capital	—	—	—
Voted Grants and Contributions	—	—	—
<i>Subtotal: Gross Voted Expenditures</i>	<i>5.5</i>	<i>5.8</i>	<i>3.7</i>
Statutory Grants and Contributions	—	—	—
<i>Total Gross Expenditures</i>	<i>5.5</i>	<i>5.8</i>	<i>3.7</i>
<i>Less:</i>			
Respendable Revenues	—	—	—
Total Net Expenditures	5.5	5.8	3.7
Other Revenues and Expenditures			
Non-respendable Revenues	(—)	(—)	(—)
Cost of services provided by other departments	0.6	0.6	0.6
Net Cost of the Program	6.1	6.4	4.3

Financial Table 3

Historical Comparison of Departmental Planned versus Actual Spending (in millions of dollars)					
	Actual 2000–2001	Actual 2001–2002	2002–2003		
			Planned Spending	Total Authorities	Actual
Canadian Human Rights Tribunal	2.9	3.5	5.5	5.8	3.7
Total	2.9	3.5	5.5	5.8	3.7
Total Authorities are Main Estimates plus Supplementary Estimates plus other authorities.					

Financial Table 4

Resources Used to Achieve Outcomes (in thousands of dollars)	
Activity	Strategic Outcome — to guarantee access to equal opportunities
Pay Equity Hearings	686
All Other Hearings	1,376
Management and Administration	1,716
Total	3,778
Notes <ul style="list-style-type: none"> Costs for hearings include direct costs related to conducting the hearings, including salary costs of staff and full-time members. Administration includes all activities not directly related to conducting hearings, such as the Registrar, Corporate Services, Information Technology and Legal sections. All lapsed funds for 2002–2003 were from the pay equity and hearings allotments. Neither area should lapse funds in 2003–2004. 	

Annex 2: Other Information

Contact Information

Michael Glynn, Registrar
Canadian Human Rights Tribunal
473 Albert Street
Suite 900
Ottawa, Ontario
K1A 1J4

Tel: (613) 995-1707

Fax: (613) 995-3484

e-mail: registrar@chrt-tcdp.gc.ca

Web site: www.chrt-tcdp.gc.ca

Legislation and Associated Regulations Administered

The appropriate Minister is responsible to Parliament for the following Acts:

Canadian Human Rights Act (R.S. 1985, CH-6, amended)

Employment Equity Act (S.C. 1995, C.44, given assent on December 15, 1995)

Statutory Annual Reports and Other Departmental Reports

The following documents can be found on the Tribunal's Web site:

Annual Report (1998, 1999, 2000, 2001 and 2002)

Report on Plans and Priorities (2003–2004 Estimates)

Rules of Procedure

Annexe 2 : Renseignements supplémentaires

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec :

Michael Glynn, registraire
Tribunal canadien des droits de la personne
473, rue Albert
Bureau 900
Ottawa (Ontario)
K1A 1J4

Téléphone : (613) 995-1707
Télécopieur : (613) 995-3484

Courriel : registrar@crt-tcdp.gc.ca
Site Web : www.crt-tcdp.gc.ca

Lois et règlements connexes administrés

Le ministre compétent est responsable devant le Parlement des lois suivantes :

Loi canadienne sur les droits de la personne (S.R. 1985, CH-6, modifiée)
Loi sur l'équité en matière d'emploi (S.C. 1995, C.44, adoptée le 15 décembre 1995)

Rapports annuels et autres rapports du Ministère

Les documents suivants se trouvent sur le site Web du Tribunal :

Rapport annuel (1998, 1999, 2000, 2001 et 2002)
Rapport sur les plans et les priorités (Budget des dépenses 2003-2004)
Règles de procédure

Tableau financier 3

Comparaison historique des dépenses prévues et réelles (en millions de dollars)					
2002-2003					
Dépenses réelles	Dépenses réelles	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	
Tribunal	29	35	55	58	37
canadien des					
droits de la					
personne					
Total	29	35	55	58	37
Les autorisations totales correspondent à la somme des montants prévus au Budget principal des dépenses et au Budget supplémentaire des dépenses ainsi que d'autres autorisations.					

Tableau financier 4

Ressources utilisées pour atteindre les résultats (en milliers de dollars)		
Résultat stratégique – garantir l'égalité des chances		
Activité		
Audiences pour les causes d'équité salariale	686	
Toutes les autres audiences	1 376	
Gestion et administration	1 716	
Total	3 778	
Notes		
• Les coûts des audiences comprennent les coûts directs relatifs aux audiences, y compris les salaires du personnel et des membres à temps plein.		
• L'administration comprend toutes les activités qui ne sont pas liées directement à la tenue des audiences, telles que Greffe, Services organisationnels, Technologie de l'information et Services juridiques.		
• Tous les fonds non dépensés de 2002-2003 appartenaient aux allocations pour l'équité salariale et les audiences. Ces deux domaines ne devraient pas avoir de fonds non dépensés en 2003-2004.		

Tableau financier 2

Comparaison des dépenses prévues et réelles (en millions de dollars)			
2002-2003			
Secteur d'activité	Dépenses prévues	Autorisation s totales	Dépenses réelles
Tribunal canadien des droits de la personne	24	24	24
ETP			
Fonctionnement	55	58	37
Immobilisations	—	—	—
Subventions et contributions votées	—	—	—
Total partiel : dépenses brutes votées	55	58	37
Subventions et contributions statutaires	—	—	—
Total des dépenses brutes	55	58	37
Moins :			
Recettes disponibles	—	—	—
Total des dépenses nettes	55	58	37
Autres recettes et dépenses			
Recettes non disponibles	(—)	(—)	(—)
Coût des services fournis par d'autres ministères	6	6	6
Coût net du programme	61	64	43

Tableau financier 1

Besoins financiers par autorisation (en millions de dollars)				
2002-2003				
Tribunal canadien des droits de la personne				
15	Dépenses de fonctionnement	5.2	5.5	3.4
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	0.3	0.3	0.3
Total du Ministère				
Les autorisations totales correspondent à la somme des montants prévus au Budget principal des dépenses et au Budget supplémentaire des dépenses ainsi qu'à des autres autorisations.				
Credit	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	

Les autorisations totales ont été supérieures aux dépenses planifiées parce que le Tribunal a obtenu un financement spécial à l'appui de la mise en œuvre de l'initiative de la fonction de contrôleur moderne ainsi qu'en rajustements compensatoires, et parce que le Tribunal a reporté les crédits parlementaires non dépensés de l'année précédente.

Annexe 1 : Rendement financier

Tribunal canadien des droits de la personne	
Dépenses prévues	5 573 000 \$
Autorisations totales	5 841 578 \$
Dépenses réelles en 2002-2003	3 777 881 \$

Le Tribunal a dépensé moins que le montant qui lui était accordé en 2002-2003, enregistrant des surplus d'environ 800 000 \$ en financement pour l'équité salariale et de 1 260 000 \$ au fonds de fonctionnement.

Deux facteurs clés ont contribué à ces surplus. Premièrement, le règlement de l'affaire *AFPC c. Gouvernement des Territoires du Nord-Ouest*, en juin 2002, a réduit nos dépenses au chapitre de l'équité salariale, tout comme l'annulation de jours d'audience dans l'affaire *Bell Canada* à la demande des conseillers juridiques.

Deuxièmement, on a observé une forte augmentation du nombre de cas réglés avant l'étape des audiences. Les principales dépenses du Tribunal sont directement attribuables au coût de tenue des audiences. Par suite de l'augmentation du nombre de règlements, le nombre total de jours d'audience et les dépenses connexes ont été inférieurs aux prévisions, d'où un surplus au fonds de fonctionnement. Par suite de la forte augmentation du nombre de cas et du rétablissement de la médiation au Tribunal, nous prévoyons un déficit pour 2003-2004 et nous demanderons des fonds supplémentaires au Conseil du Trésor.

Tableaux financiers sommaires

Les tableaux suivants sont pertinents en ce qui a trait au fonctionnement du Tribunal canadien des droits de la personne :

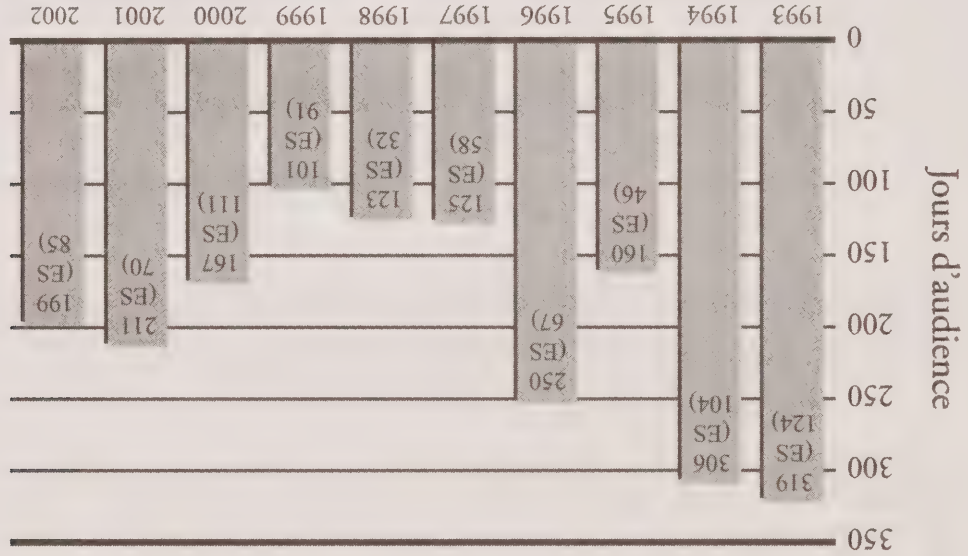
1. Sommaire des crédits approuvés
2. Comparaison des dépenses prévues et des dépenses réelles
3. Comparaison historique des dépenses prévues et des dépenses réelles
4. Ressources utilisées pour atteindre les résultats

depuis le début des audiences en 1998. Un changement notoire a eu lieu en octobre 2002, lorsque l'ACET a retiré sa plainte contre Bell Canada. Les plaintes portées par le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier et Femmes-Action ont cependant été maintenues. Il importe de noter que le 26 juin 2003, au moment de la rédaction du présent rapport, la Cour suprême a rejeté l'appel de Bell Canada à l'égard de l'indépendance et de l'impartialité du Tribunal. On s'attend à ce que les audiences durent encore deux ou trois ans.

Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC) c. Gouvernement des Territoires du Nord-Ouest

Cette cause a été ajournée au cours de la première moitié de 2002. Au terme d'une longue période de négociations, les parties sont parvenues à un règlement le 25 juin 2002. La cause a exigé un total de 105 jours d'audience.

Figure 4. Nombre de jours d'audience par année, de 1993 à 2002



Note : « ES » représente les causes d'équité salariale et comprend AFPC c. Conseil du Trésor, AFPC c. Société canadienne des postes, ACET et al. c. Bell Canada et AFPC c. Gouvernement des Territoires du Nord-Ouest.

Tableau 6. Contrôle judiciaire des décisions du Tribunal, de 1999 à 2002*

	1999	2000	2001	2002	Total
Cas renvoyés au Tribunal	37	70	83	55	245
Décisions rendues [†]	4	5	18	12	39
Décisions contestées					
• confirmées	0	1	2*	0	3
• infirmées	0	1	2*	1	4
• retirées ou rejetées pour cause de retard	1	1	1	1	4
• en instance	0	0	2	3	5
Total des contestations	1	3	7	5	16

* Dans les faits, une des décisions comptées comme infirmées en 2001 a été confirmée pour un motif et infirmée pour l'autre, tandis qu'une des décisions comptées comme confirmées en 2002 a été confirmée pour les deux motifs. Ces cas particuliers sont expliqués plus en détail sous l'indicateur de rendement n° 2, « Rendre des décisions éclairées qui sont cohérentes avec la preuve et le droit », dans la présente section.

† Les cas inclus dans cette entrée sont ceux pour lesquels le Tribunal a écrit et soumis une décision finale. Ils ne comprennent pas les plaintes qui ont été retirées ou réglées.

Causes d'équité salariale

Les audiences pour deux des trois principaux cas d'équité salariale du Tribunal se sont poursuivies durant la majeure partie de 2002-2003. Ces cas ont aussi continué d'engager une partie importante du temps et des ressources du Tribunal (voir la figure 4).

Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC) c. Société canadienne des postes

Près d'une décennie après l'ouverture du dossier et quelque 400 jours d'audience plus tard, cette affaire représente la cause la plus longue du Tribunal. En 2002, il y a eu 26 jours d'audience au cours desquels toutes les parties ont conclu la présentation des preuves. Les observations écrites finales ont été déposées au début de 2003 et les plaidoiries finales seront entendues au printemps et au début de l'été. Une décision finale pourrait être rendue à la fin de 2004.

Association canadienne des employés de téléphone (ACET) et autres c. Bell Canada

Les audiences dans cette affaire se sont poursuivies tout au long de 2002-2003, représentant 59 jours d'audience cette année-là pour un total de 129 jours d'audience

à élaborer une stratégie en vue de déterminer les priorités et de répondre aux inquiétudes exprimées dans le sondage. Certaines des initiatives en cours ou déjà en place sont décrites sous l'indicateur de rendement n° 4, « Fournir des services satisfaisants aux membres, aux parties en cause et au public », de la présente section. Les résultats du sondage se trouvent sur le site Web du Tribunal à l'adresse www.chrt-tcdp.gc.ca/about/reports_f.asp.

Fonction de contrôleur moderne

La haute direction du Tribunal s'est engagée à mettre en application des pratiques de gestion modernes qui sont compatibles avec l'initiative de la fonction de contrôleur moderne à l'échelle du gouvernement. Une telle initiative devrait permettre au Tribunal d'améliorer son cadre de gestion afin de fournir aux Canadiennes et aux Canadiens un processus de traitement judiciaire efficace et efficient en matière de droits de la personne. Le Tribunal a effectué une évaluation de sa capacité en juin 2002 et il a élaboré un plan d'action en novembre 2002 (ces documents se trouvent sur le site Web du Tribunal à l'adresse www.chrt-tcdp.gc.ca/about/reports_f.asp). L'évaluation de la capacité a fourni au Tribunal une analyse de ses atouts et a mis en lumière les domaines exigeant une attention particulière. Le plan d'action établit les étapes nécessaires pour améliorer les pratiques de gestion. Les éléments suivants du plan d'action ont été achevés au cours de la période visée par le présent rapport :

- l'élaboration d'un plan d'équité en matière d'emploi;
- la définition des rôles et responsabilités et des normes de service pour tous les postes;
- la mise à jour des profils de compétences des postes clés;
- l'élaboration de plans de formation;
- la documentation des risques et des stratégies d'atténuation;
- l'élaboration d'une politique ministérielle en matière de risque.

Contrôle judiciaire à la Cour fédérale

Des 12 décisions rendues par le Tribunal en 2002, cinq ont été contestées par voie de demande de contrôle judiciaire à la Cour fédérale (*voir* le tableau 6). Depuis, une demande a été accordée, une a été rejetée pour cause de retard et les trois autres sont encore en instance.

Bien que les statistiques de 2003 ne soient pas complètes, dans la partie de l'année appartenant à l'exercice 2002-2003 (de janvier à mars), trois autres décisions ont été rendues par le Tribunal, dont deux ont été contestées en Cour fédérale. La Cour fédérale n'a pas encore rendu ses décisions sur ces cas.

5. Tendre vers l'égalité d'accès

Le Tribunal a préparé une version en braille du nouveau guide intitulé *Comment s'y retrouver? Guide de la procédure du Tribunal*. Il a aussi amélioré ses installations. Bien qu'il possède déjà des toilettes pour personnes handicapées à tous les étages, le Tribunal a doté la toilette publique à proximité de la salle d'audience d'un dispositif d'ouverture de porte automatique afin d'en faciliter encore davantage l'accès aux personnes handicapées.

6. Sensibiliser davantage le public et améliorer l'utilisation des documents publics du Tribunal

L'intérêt envers le site Web du Tribunal de la part du grand public, des milieux juridiques et universitaires et des gens qui s'intéressent aux droits de la personne ne cesse de croître. Le nombre de visiteurs a presque triplé depuis 1998, passant d'une moyenne de 800 visiteurs par semaine à 300 par jour. Le site Web offre un accès rapide aux décisions et aux décisions sur requête relatives aux procédures, ainsi qu'à des renseignements généraux au sujet du Tribunal et à des documents publics tels que ses rapports annuels et financiers. Les renseignements essentiels que les Canadiennes et les Canadiens veulent obtenir au sujet du Tribunal – son mode de fonctionnement et les décisions qu'il a rendues selon les motifs de discrimination ou les genres de pratiques discriminatoires – sont facilement accessibles. Tel qu'il a déjà été mentionné, le Tribunal continue à améliorer son site et à le mettre à jour.

Initiatives à l'échelle du gouvernement

Le gouvernement a donné l'instruction à ses ministères et organismes d'entreprendre les initiatives majeures suivantes : Gouvernement en direct, Amélioration des services et Fonction de contrôleur moderne.

Gouvernement en direct

Le Tribunal a remanié son site Web afin de satisfaire aux exigences de normalisation à l'échelle du gouvernement, qui permettent aux utilisateurs de tous les sites Web du gouvernement de s'y retrouver plus facilement et plus efficacement dans la grande quantité d'information offerte.

Amélioration des services

Un sondage sur la satisfaction du client effectué à l'automne 2002 a donné des résultats encourageants. Le rapport final d'analyse des résultats du sondage, terminé au début de janvier 2003, fait état d'un taux de satisfaction de 73 p. 100 pour l'ensemble de nos clients. Selon le sondage *Les citoyens d'abord 2000*, ce résultat place le Tribunal parmi les fournisseurs de service les plus réceptifs dans les secteurs privé et public. Le Tribunal a commencé

commune élaboré par le Conseil du Trésor. Le sondage a été administré auprès de la clientèle principale du Tribunal, c'est-à-dire les plaignants et les intimés, leurs conseillers juridiques et ceux de la Commission canadienne des droits de la personne.

Les résultats obtenus font état d'un taux de satisfaction de 72 p. 100 à l'égard des services fournis par le Tribunal. Ils soulignent en outre le très bon rendement du Tribunal dans tous les domaines évalués par l'Outil de mesure commune, sauf peut-être en ce qui a trait aux communications au sujet des audiences, où le niveau de satisfaction s'élève à seulement 60 p. 100. Au moment du sondage, le Tribunal avait déjà entrepris l'élaboration d'un guide expliquant en termes simples l'ensemble du processus de traitement des cas. Nous sommes confiants que cet ouvrage, intitulé *Comment s'y retrouver? Guide de la procédure du Tribunal* (www.chrt-tcdp.gc.ca/about/tribunal/trules_f.asp), contribuera à augmenter la satisfaction des clients dans ce domaine.

La clientèle interrogée semblait également confuse au sujet des rôles respectifs du Tribunal et de la Commission, puisque certains commentaires portaient sur un mandat ou un service offert par la Commission et non par le Tribunal. Le Tribunal a donc retenu les services d'une entreprise chargée d'analyser les outils et les stratégies de communication du Tribunal, et il élaborera un plan de communication afin de clarifier son rôle et de mieux répondre aux besoins de ses clients.

Le Tribunal a décidé de ne pas mener de sondage cette année, tel que suggéré dans les lignes directrices de l'Initiative d'amélioration des services. Cette décision découle des préoccupations quant à la validité de résultats basés sur les réponses d'un nombre relativement modeste de clients pouvant faire l'objet du sondage. Nous avons décidé qu'il faudrait au moins deux ans pour constituer une clientèle suffisamment nombreuse aux fins de validation des résultats d'un sondage.

Le Tribunal a reçu très peu de plaintes officielles au sujet de ses services. Lorsqu'il a reçu une plainte officielle au sujet de l'inaccessibilité en français du système de messagerie vocale, il a reconnu le problème et est intervenu immédiatement pour le résoudre.

Tel qu'indiqué dans le rapport de l'an dernier, le Tribunal a remanié son site Web afin de mieux servir les Canadiennes et les Canadiens et de satisfaire aux exigences du gouvernement concernant la normalisation des sites Web. Le site fournit une foule de renseignements sur les activités courantes du Tribunal : informations sur les cas, décisions sur requête et décisions sur le fond du Tribunal, règles et procédures, rapports statutaires et rapports sur les diverses initiatives à l'échelle du gouvernement, etc. Un sondage mené en 2002-2003 auprès des utilisateurs du site Web du Tribunal a donné des résultats encourageants : 75 p. 100 des répondants ont indiqué que le site répondait à leurs attentes et 80 p. 100 étaient d'avis que les renseignements étaient organisés de façon pertinente.

En ce qui concerne l'essentiel de notre mandat – tenir des audiences justes et impartiales –, nous n'avons fait aucune étude ou revue officielle. Cependant, la rétroaction officielle de notre clientèle indique que les services du Greffe satisfont aux besoins des parties. En conformité avec l'Initiative d'amélioration des services, à l'automne 2002, le Tribunal a effectué un sondage au moyen de l'Outil de mesure

4. Fournir des services satisfaisants aux membres, aux parties en cause et au public

Cet indicateur de rendement portait à l'origine sur la prestation de services de médiation comme solution de rechange aux longues audiences. Au printemps 2000, le Tribunal a suspendu ses services de médiation. Il les a rétablis à la fin de 2002-2003, pour les raisons indiquées précédemment. À première vue, tout indique que le processus de médiation a été bien accueilli et que toutes les parties sont satisfaites de la qualité des règlements. Nous avons l'intention de procéder à un examen approfondi de notre processus de médiation en 2004-2005 afin d'en établir l'efficacité et de voir comment les principes et l'intégrité de la loi sont respectés.

3. Élaborer des processus novateurs pour résoudre les différends

Note : Le Tribunal a commencé seulement en octobre 1999 à tenir des statistiques sur les décisions sur requête.

	1999	2000	2001	2002	Total
Décisions	4	6	18	12	40
Décisions sur requête	4*	22	26	24	76

Tableau 5. Décisions et décisions sur requête du Tribunal, de 1999 à 2002

jusqu'à la détermination d'une allégation de partialité contre un membre du Tribunal; cependant, la conduite du membre a été ultérieurement jugée impartiale par la cour. Le deuxième jugement portait sur un différend au sujet de l'interprétation d'une ordonnance du Tribunal émise en 1998; la cour appuyait généralement la compétence du Tribunal à trancher ce différend. Une troisième décision a déterminé que le Tribunal avait eu tort de soutenir qu'il ne pouvait modifier des plaintes qui avaient été modifiées par la Commission mais qui lui avaient ensuite été renvoyées dans leur forme non modifiée. Il convient de noter ici que le Tribunal a été corrigé, non pas pour avoir outrepassé sa compétence, mais pour avoir hésité à l'exercer. Enfin, dans le quatrième jugement, la cour a maintenu une décision sur requête majoritaire du Tribunal selon laquelle le privilège parlementaire n'empêche pas que des plaintes soient portées contre la Chambre des communes ou son président. (Des données statistiques connexes sont présentées au tableau 6, « Contrôle judiciaire des décisions du Tribunal ».)

2. Rendre des décisions éclairées qui sont cohérentes avec la preuve et le droit

Un examen de l'évolution de la procédure au cours de l'exercice financier 2002-2003 soulève plusieurs observations d'ordre général.

Au cours de la période faisant l'objet du présent rapport, soit l'année financière 2002-2003, le nombre de décisions s'élève à 10. Il s'agit bien sûr d'une baisse marquée par rapport au total de l'année financière 2001-2002 (20), mais cette baisse n'est pas aussi prononcée lorsqu'on examine les statistiques par année civile. Un total de 12 décisions ont été rendues au cours de l'année civile 2002, soit une baisse par rapport aux 18 décisions rendues en 2001 mais le double du total des décisions rendues en 1999 ou en 2000 (*voir* le tableau 5). Jusqu'à maintenant, en 2003, environ 9 décisions ont été rendues. En mettant de côté l'année 2002 en raison du nombre extraordinairement élevé de décisions, on constate que nous sommes essentiellement au point où nous en étions lors de la rédaction du *Rapport sur le rendement* de l'an dernier (c'est-à-dire une dizaine de décisions rendues au cours de l'année civile courante).

Dans notre *Rapport sur le rendement* de l'an dernier, nous avons abordé la question d'indépendance soulevée par *Bell Canada* et nous avons indiqué l'incidence que cette question pourrait avoir sur la charge de travail du Tribunal. La récente décision de la Cour suprême (juin 2003) confirmant la légitimité du cadre juridique de la Loi servira certainement à stabiliser le processus du Tribunal encore plus que ne l'avait fait la décision de la Cour d'appel fédérale. Il semble raisonnable d'espérer que cette décision permettra de réduire le temps nécessaire au traitement d'un cas et d'accroître la confiance des parties envers le système.

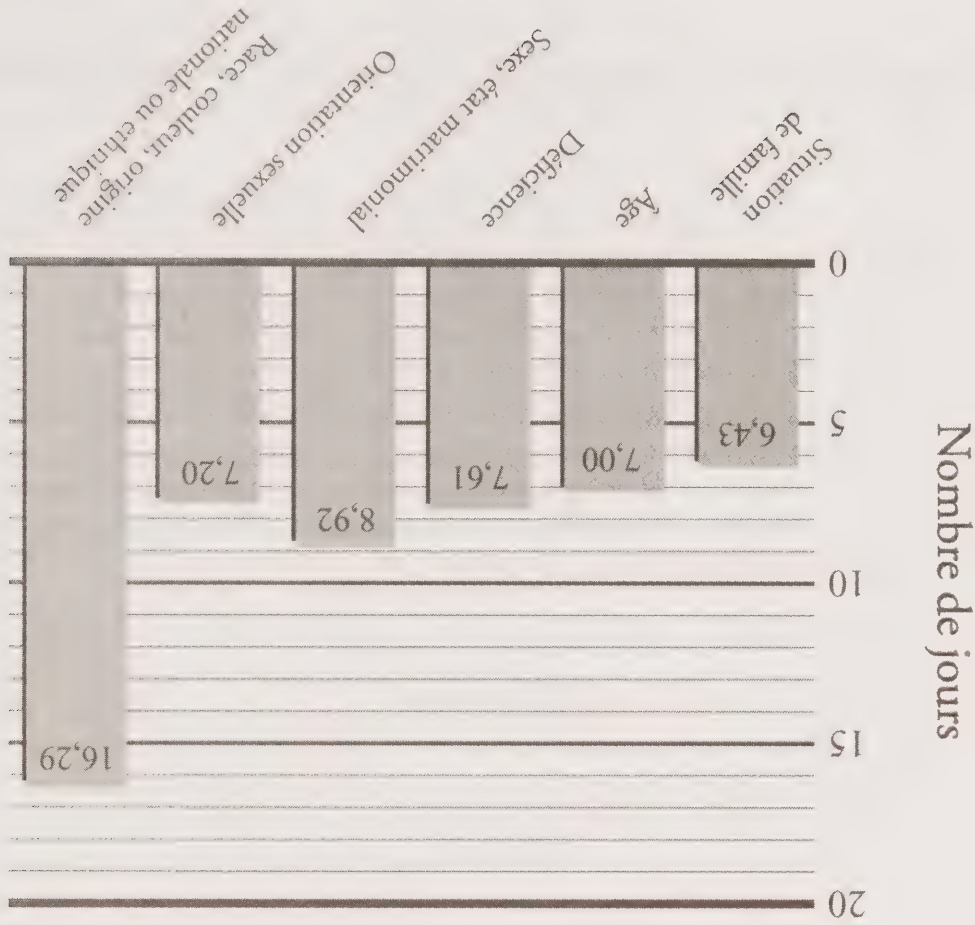
En 2002-2003, la Cour fédérale a prononcé quatre jugements concernant des décisions rendues par le Tribunal sur d'importantes questions relatives aux droits de la personne. Deux des quatre décisions rendues ont infirmé l'aspect de l'ordonnance du Tribunal contesté devant la cour. Les résultats des deux autres décisions sont un peu plus complexes. Chacune portait sur deux questions distinctes traitées dans les décisions du Tribunal faisant l'objet d'un contrôle. Dans un cas, la décision du Tribunal a été confirmée pour les deux motifs; dans l'autre cas, elle a été confirmée pour un motif et infirmée pour l'autre. Étant donné le petit nombre de jugements et leur contenu, on n'a pas l'impression que l'instruction par le Tribunal des questions relatives aux droits de la personne donne lieu à des inquiétudes généralisées. (On devrait surtout retenir le fait que seules trois des 10 décisions rendues en matière de droits de la personne en 2002-2003 ont fait l'objet d'une demande de contrôle judiciaire.)

Au cours du dernier exercice financier, la Cour fédérale a aussi prononcé quatre jugements portant sur des décisions sur requête relatives aux procédures et à la compétence rendues par le Tribunal. Un jugement a suspendu les procédures du Tribunal

continuerons à réviser nos procédures, à écouter les commentaires de notre clientèle et à rechercher un système qui répond le mieux aux besoins des Canadiennes et des Canadiens. La figure 3 indique le nombre de jours nécessaire, en moyenne, pour entendre un cas selon le motif principal. La plupart des motifs sont comparables, sauf ceux concernant la race, la couleur ou l'origine nationale ou ethnique. Ces plaintes portent généralement sur un problème systémique et sur de nombreux actes discriminatoires au cours d'une longue période. Par conséquent, le nombre de témoins convoqués pour ce genre de cas est beaucoup plus élevé que pour les cas portant sur d'autres motifs. Dans les cas de plaintes qui ne visent pas la race, la couleur ou l'origine nationale ou ethnique, l'acte discriminatoire est généralement un événement unique.

Depuis l'introduction de membres à temps plein au Tribunal, nous avons observé une diminution du nombre de jours requis pour terminer les cas. L'expérience acquise par ces membres et l'amélioration de la gestion des cas ont permis de rendre le processus d'audience plus efficace.

Figure 3. Nombre moyen de jours par affaire, selon le motif



sont prévisibles. En raison des nombreuses parties non représentées comparaisant s'ajouter aux retards. Par exemple, nous avons reçu une plainte d'un particulier qui travaillait dans le Nord canadien. Depuis qu'il a déposé sa plainte, le plaignant a démenagé dans une autre province. La Commission ne participe plus pleinement à l'affaire et ne paiera pas les dépenses de voyage dans le Nord du plaignant. L'intimé, propriétaire d'une très petite entreprise et sans conseiller juridique, n'est pas disposé à voyager parce que son témoin, dont il devrait payer les frais de déplacement, vit dans une petite collectivité isolée du Nord. Le service de vidéoconférence n'est pas disponible. Il va sans dire que cette affaire est un véritable cauchemar logistique pour le Tribunal. Pour compliquer l'affaire encore davantage, le représentant de l'intimé ne parle couramment ni le français ni l'anglais, ce qui diminue l'efficacité d'une conférence téléphonique. Nous avons élaboré et proposé plusieurs possibilités aux parties. Cependant, l'affaire a maintenant été retardée de plus de sept mois. Si la Commission participait pleinement, on aurait fait le nécessaire pour que le plaignant se rende dans le Nord et la démarche de médiation ou d'audience serait maintenant terminée. En réalité, ce genre de situation se produira de plus en plus fréquemment. En raison du nombre croissant de parties non représentées, le Tribunal devra faire face à de nombreux nouveaux défis et devra devenir plus créatif dans sa recherche de solutions pratiques à ces problèmes.

Compte tenu de ces retards incontrournables, il ne serait pas réaliste de s'attendre à ce que tous les cas puissent être terminés dans une période de 12 mois. Cependant, s'appuyant sur les nouvelles procédures opérationnelles et sur certaines décisions des cours, le Tribunal croit qu'il pourra terminer *la plupart* des cas dans ce délai une fois qu'il se sera adapté aux nouvelles réalités. Tel qu'il a déjà été mentionné, au cours de l'hiver 2002, le Ministère a nommé deux nouveaux membres à temps plein au Tribunal. Cette mesure nous a énormément aidés dans le traitement des cas, mais le Tribunal devra peut-être demander au Ministère d'examiner la possibilité de nommer d'autres membres à temps plein.

En général, le Tribunal n'est saisi que des cas complexes ayant souvent des répercussions au plan national. L'imposition de délais plus serrés dans le traitement de ces cas pourrait exercer une pression indue sur les parties concernées et priver ainsi les Canadiennes et les Canadiens de la justice naturelle et du droit de se faire entendre. Les parties doivent avoir suffisamment de temps pour préparer leur cause. Des délais déraisonnables entraînent des plaidoyers fautifs et des jugements erronés, ce qui n'est pas dans l'intérêt des Canadiennes et des Canadiens ni dans celui du processus des droits de la personne. Les retards déraisonnables et inutiles ne servent pas non plus les intérêts des Canadiennes et des Canadiens. Notre défi consiste donc à trouver un juste équilibre dans chaque cas. La gestion des cas étant maintenant confiée à des membres à temps plein, nous avons de meilleures chances de trouver cet équilibre.

Nous n'avons pas réussi à mettre en place un système infallible qui nous permettrait d'accélérer le processus de traitement des cas. Il n'existe peut-être pas. Cependant, nous

Les interventions par requête et les contestations de la procédure sont également fréquentes et continuent de retarder le processus. Cependant, étant donné la sensibilité et l'importance des questions que nous traitons, les contestations juridiques de cette nature

agir plus rapidement à la demande des parties.

soit de six mois. Ce délai nous semble réaliste, d'autant plus que nous sommes prêts à à la médiation, on peut s'attendre à ce que le temps requis pour commencer une audience tenu de la charge de travail courante et des nouvelles procédures de fonctionnellement liées En général, les audiences ont commencé de trois à cinq mois après le renvoi. Compte déterminées d'avantage par la disponibilité des conseillers juridiques que par le Tribunal. à la fin de 2001-2002 puisse être amélioré parce que les dates des audiences sont

l'établissement du rôle en place que le processus relatif à serait irréaliste de s'attendre à ce les parties, nous croyons qu'il procédure soit juste pour toutes Commission. Pour que la renvoi d'un cas par la quatre à six semaines suivant le fixer les audiences dans les questionnaires ont permis de procédures s'appuyant sur des réflexion. Les nouvelles préparer une cause complète et suffisamment de temps pour que les parties aient soit cohérent et efficace, il faut personne. Pour que le processus canadienne des droits de la Tribunal par la Commission lorsque le cas a été renvoyé au normalement part à l'affaire que l'audience ne prennent avocats qui seront présents à attribuable au fait que les situation est partiellement traitement des cas. Cette sujet des retards dans le n'avons reçu aucune plainte au Jusqu'à maintenant, nous

du Tribunal. Ce niveau de service aux Canadiennes et aux Canadiens n'est pas acceptable.

Décisions rendues par le Tribunal canadien des droits de la personne en 2002-2003	
En 2002-2003, le Tribunal a rendu 10 décisions sur le fond.	
Les décisions suivantes sont indiquées selon le motif principal invoqué par le plaignant. Les autres motifs, s'il y a lieu, ainsi que les dates de publication sont également fournis.	
Origine nationale ou ethnique; sexe	<i>Rampersad Singh c. Dwight Wignall</i> (26 novembre 2002)
Race	<i>Hill c. Air Canada</i> (18 février 2003)
Déficience	<i>Bulter c. Nengayni Treatment Centre Society</i> (28 octobre 2002) <i>Desormeaux c. Commission de transport régionale d'Ottawa-Carleton</i> (14 janvier 2003) <i>Parisien c. Commission de transport régionale d'Ottawa-Carleton</i> (6 mars 2003) <i>Quigley c. Ocean Construction Supplies</i> (3 avril 2002)
Sexe	<i>Martin c. Sauleaux Band Government</i> (18 avril 2002)
Etat matrimonial	<i>Woiden et al c. Dan Lynn</i> (17 juin 2002)
Âge	<i>Larvent c. Canadian Broadcasting Corporation</i> (23 avril 2002)
Orientation sexuelle	<i>Schnell c. Machiavelli and Associates Emprize Inc. et John Micka</i> (20 août 2002)
On trouvera le texte intégral des décisions du Tribunal à l'adresse www.chrt-icdp.gc.ca/tribunal/index_f.asp .	

Le tableau 4 montre la tendance générale au chapitre de la réduction du nombre moyen de jours nécessaires pour traiter et conclure un dossier. Bien que le nombre de renvois ait plus que triple, passant de 37 en 1999 à 152 cas prévus en 2003, le nombre de membres et d'employés est demeuré constant. En 2001, deux de nos membres à temps partiel sont devenus membres à temps plein. La plupart des cas sont donc confiés aux membres à temps plein qui peuvent consacrer tout le temps nécessaire à chaque cas.

Par suite de l'accroissement de la charge de travail, les membres à temps partiel seront invités plus souvent que par le passé à traiter des cas, ce qui augmentera nos coûts de fonctionnement et prolongera le délai de traitement des cas. Le Tribunal songe à demander au Ministre de nommer d'autres membres à temps plein. Il décidera de faire ou non cette demande à la fin de l'automne 2003.

Tableau 4. Délais d'exécution, de 1996 à 2002

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Nombre de jours moyen pour terminer les cas, à partir de la date de renvoi de la Commission canadienne des droits de la personne							
Directives aux parties	22	24	40	15	7	12	6
Temps pour régler un cas	170	152	245	232	230	202	150
Jusqu'au premier jour d'audience	234	93	280	73	213	293	169
Temps pour soumettre une décision à partir de la clôture de l'audience	189	75	103	128	164	84	89
Temps moyen de traitement pour fermer le dossier	266	260	252	272	272	208	174

Jusqu'à l'hiver 2002, le processus de traitement des plaintes du Tribunal nous permettait de tenir les audiences aussitôt que les parties étaient prêtes à aller de l'avant. Dans le passé, nous nous sommes vantes de notre capacité de tenir une audience sur tout sujet dans les cinq jours et, dans certains cas, dans les 24 heures suivant la réception d'un renvoi ou d'une requête. Aujourd'hui, par suite de l'augmentation spectaculaire du nombre de cas, nous ne pouvons plus dire que cette affirmation est vraie. En réalité, au cours d'une brève période à la fin de 2002-2003, les nouveaux cas ont été mis en attente alors que nous tentions de faire face à la charge de dossiers en cours. Nous avons embauché de nouveaux employés temporaires afin de maintenir nos normes de service et de répondre aux besoins de nos clients. Cependant, sans ressources supplémentaires permanentes, nous continuerons à prendre du retard pour la première fois dans l'histoire

Les cas où les parties ne sont pas représentées prendront plus de temps et il deviendra de plus en plus difficile de les conclure dans une année. À la fin de 2003-2004, nous examinerons de nouveau notre objectif afin d'établir s'il demeure réaliste et valable. Le rapport sur le rendement de l'an prochain fera état de notre rendement face à l'augmentation de notre charge de travail ainsi que dans les cas où les parties ne sont pas représentées.

De nombreux cas ont été réglés sans qu'il soit nécessaire de tenir une audience. Pour les cas ayant exigé une audience complète et une décision, la durée moyenne en 2001 a été de 384 jours, dont six cas exigeant plus d'un an pour parvenir à terme. En 2002, la durée moyenne a été de 272 jours, aucun cas n'exigeant plus d'un an. Bien que notre rendement se soit amélioré en 2002, plusieurs cas demeurent actifs et nos chiffres pour 2003 ne seront toujours pas entièrement satisfaisants puisque certains cas ne se termineront pas durant l'année courante. Dans certaines procédures plus longues, le Tribunal n'était pas responsable des retards – ceux-ci étaient attribuables, par exemple, à des demandes de délais de la part des parties, à des requêtes déposées devant la Cour fédérale ou à la complexité du cas.

En janvier 1998, le Tribunal s'était engagé à ramener à 12 mois le temps nécessaire pour traiter un cas et ce, de la date du renvoi jusqu'à la date de publication de la décision. Bien que le nombre moyen de jours requis pour terminer un cas ait été de 232 en 2001 et de 173 en 2002 – soit bien en deçà de l'objectif de 12 mois –, la durée varie considérablement d'un cas à un autre.

1. Offrir un processus d'audience et de prise de décision opportun

- La section suivante décrit plus en détail les objectifs que s'était fixés le Tribunal et les résultats obtenus jusqu'à maintenant.
- Afin de mieux servir sa clientèle, le Tribunal a apporté plusieurs modifications à son service d'information publique, entre autres une refonte complète de notre site Web, par mise à niveau des capacités de recherche et ajout de nouvelles informations; la rédaction d'un guide sur le fonctionnement du Tribunal; la révision des procédures de fonctionnement; et le rétablissement des services de médiation. Un dossier de presse, des dépliant destinés aux parties non représentées, un système de dépôt de documents par voie électronique et des échantillons de documents juridiques sont en préparation.
 - Le ministère de la Justice n'a pas fait avancer la rédaction de l'ébauche des modifications à la LCDP. Certaines discussions très préliminaires ont eu lieu, mais nous ne prévoyons aucune discussion sérieuse avant la fin de 2004-2005.

Attentes et résultats en matière de rendement

Le Tribunal a pour mission d'offrir aux Canadiennes et aux Canadiens un processus d'examen public juste et efficace en matière d'application de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

Le Tribunal a un secteur d'activité – tenir des audiences publiques et rendre des décisions. Ses buts principaux dans l'exercice de ses fonctions consistent à tenir des audiences aussi rapidement et aussi équitablement que possible et à rendre des jugements justes et impartiaux qui passeront l'examen minutieux des parties concernées et des cours. Autrement dit, quel que soit le résultat d'un cas particulier, toutes les parties devraient avoir le sentiment d'avoir été traitées avec respect et équité.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2002-2003 établit les principaux buts et objectifs suivants pour mesurer les progrès du Tribunal en vue de parvenir au résultat stratégique énoncé dans la section « Contexte » du présent rapport :

- dans 80 p. 100 des cas, commencer l'audience dans les cinq mois suivant le renvoi de la plainte;
- dans 90 p. 100 des cas, rendre les décisions dans les quatre mois suivant la fin de l'audience;
- de concert avec le ministère de la Justice, examiner les modifications qui pourraient être apportées à la LCDP à la lueur du rapport La Forest;
- offrir à tous les clients un service de qualité en fournissant des renseignements justes et exacts au sujet des procédures et des pratiques du Tribunal.

En 2002-2003, nous avons obtenu les résultats suivants :

- Nous n'avons pas atteint notre premier objectif : seulement deux des 11 cas pour lesquels des audiences ont été entreprises en 2002-2003 ont commencé dans le délai de cinq mois et huit des 11 cas ont commencé dans les six mois suivant le renvoi. Tel que mentionné plus loin dans la présente section, nous sommes maintenant d'avis que six mois est un objectif plus raisonnable.
- Nous avons rendu 78 p. 100 des 19 dernières décisions du Tribunal dans le délai de quatre mois, et neuf de ces décisions sont également les plus récentes décisions rendues. Nous faisons des progrès sur ce plan et nous croyons pouvoir rendre 90 p. 100 de nos décisions de 2003-2004 dans les quatre mois suivant la conclusion du processus d'audience.

Les règlements négociés entre les parties sont avantageux et conformes aux exigences de la loi en autant qu'ils répondent aux besoins du plaignant et de l'intimé et qu'ils servent les intérêts du public. L'un sans l'autre, dans l'esprit de la loi, ne sert pas les intérêts des Canadiennes et des Canadiens.

L'effet direct, sur le Tribunal, d'un si grand nombre de règlements aura surtout été une réduction du nombre de jours d'audience au cours de la dernière année. Comme nous l'indiquons dans les états financiers annexés, cette situation a occasionné un surplus au budget de fonctionnement du Tribunal en 2002-2003. Il n'en sera pas ainsi en 2003-2004, en raison de l'augmentation sans précédent du nombre de cas renvoyés par la Commission et du rétablissement de la médiation coordonnée par le Tribunal.

Le fait que 72 p. 100 de tous les règlements des deux dernières années sont conclus entre les parties et approuvés par la Commission dans les deux semaines précédant le début des audiences ne réduit aucunement le temps et les efforts nécessaires à la planification et à l'organisation des audiences (*voir* les tableaux 2 et 3). De plus, lorsque les règlements surviennent peu de temps avant le début prévu des audiences, le Tribunal doit payer les frais d'annulation de dernière minute des services professionnels et des installations réservées pour la tenue des audiences.

Tableau 3. Délai de préavis donné au Tribunal sur confirmation qu'un règlement a été conclu, 2001 et 2002

Délai de préavis		Nombre de cas	Pourcentage des cas
Cas réglés au moment de l'audience	10	9,2	
Préavis d'une journée	17	15,5	
Préavis de deux à cinq jours	37	33,9	
Préavis de deux semaines	15	13,7	
Préavis de deux semaines à un mois	7	6,4	
Plus d'un mois de préavis	23	21,1	
Nombre total de cas réglés en 2001-2002 :		109	

Note : Le nombre total de nouveaux cas renvoyés au Tribunal a été de 70 en 2000, 83 en 2001 et 55 en 2002, pour un grand total de 208.

Note : Le pourcentage des cas réglés ne comprend pas les cas en instance.

Année du renvoi	Nombre de cas	Cas réglés	Audiences et décisions	En instance	Pourcentage des cas réglés
1995	26	11	14	1	40,7
1996	15	4	11	0	26,7
1997	22	18	4	0	81,8
1998	18	11	7	0	61,1
1999	35	26	8	1	76,4
2000	70	47	21	2	69,1
2001	83	66	13	4	83,5
2002	55	25	14	16	64,0
Total	324	208	92	24	69,3

Tableau 2. Taux de règlement, de 1995 à 2002

Les Canadiennes et les Canadiens ont confié à la Commission et au Tribunal le soin de veiller à ce que leurs droits et les droits de la société soient entièrement protégés aux termes de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. Nous devons continuer à faire en sorte que nos actions prouvent que nous sommes dignes de leur confiance.

une proportion de 65 p. 100. Par suite du rétablissement de la médiation du Tribunal, le taux de règlement des cas par la Commission seulement a baissé considérablement, tel que prévu. Dans les quelques cas où un règlement n'a pas été obtenu par voie de négociation de la Commission, la Commission s'est retirée de l'affaire, laissant les plaignants poursuivre leur démarche en audience et présenter eux-mêmes leur cause. La Commission ayant décidé de ne pas participer pleinement à toutes les audiences, les plaignants seront avisés des intentions de la Commission beaucoup plus tôt dans le processus.

Quelle incidence les règlements confidentiels privés auront-ils sur les Canadiennes et les Canadiens? À ce stade, nous ne le savons pas vraiment. Bien que les règlements aient été un élément important d'un processus de litige adéquat, les chiffres actuels peuvent montrer une tendance trop prononcée en faveur du règlement des différends en matière de droits de la personne. (Les taux de règlement sont indiqués au tableau 2.) Le processus d'audience peut avoir une plus grande incidence sur l'élimination de pratiques discriminatoires puisqu'il permet un examen complet de la preuve et la publication d'une décision. Il y aura toujours des cas qui seront réglés par voie de médiation. Nous nous attendons à ce qu'entre 65 et 70 p. 100 des cas soient réglés par le processus de médiation du Tribunal. Nous sommes confiants que la médiation effectuée par les membres permettra d'examiner en détail les questions systémiques et politiques. Bien que nous ne puissions contrôler les résultats des règlements, le fait que tous les problèmes soient ouverts aux discussions donne au moins aux parties une certaine assurance que des pratiques ou actes discriminatoires semblables sont moins susceptibles de se produire.

d'emploi peuvent être présentées soit par la Commission canadienne des droits de la personne, soit par l'employeur. L'instruction porte habituellement sur un examen, par le Tribunal, d'une directive donnée à un employeur par la Commission au sujet d'un plan d'équité en matière d'emploi. Après avoir entendu les preuves et les plaidoiries des deux parties, le Tribunal peut confirmer, annuler ou modifier la directive de la Commission.

Questions relatives à la charge de travail

Dans son rapport de l'an dernier, le Tribunal a signalé sa profonde inquiétude au sujet de l'augmentation marquée du nombre de nouveaux cas renvoyés au Tribunal aux fins d'audience. Il a déclaré que, même s'il était encore en mesure de traiter les cas dans les délais prévus, il craignait de ne pouvoir maintenir la qualité de ses services aux Canadiennes et aux Canadiens si l'augmentation devait se poursuivre. Pour parer à cette éventualité, le Tribunal a procédé à une analyse approfondie de ses capacités, compte tenu de ses ressources actuelles, et a présenté ses constatations au Conseil du Trésor. À l'issue de négociations et d'une coopération avantagieuse, le Conseil du Trésor a répondu de façon favorable à un plan de fonctionnement et d'activités révisé en fonction de sa nouvelle charge de travail du Tribunal.

Le tableau 1 montre les changements dans le nombre de renvois venant de la Commission depuis 1996.

Règlements

Le taux de cas réglés semble s'être stabilisé en 2002-2003. La Commission, après renvoi de plaintes au Tribunal, a continué de régler les cas avant le début d'une audience dans

Tableau 1. Nouveaux cas, de 1996 à 2003

1996		1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003 (prévision)	Totaux
15	23	22	37	70	83	55	150	455	Tribunaux des droits de la personne
0	0	0	0	4	4	0	2	10	Tribunaux de l'équité en matière d'emploi constitués
15	23	22	37	70	83	55	152	465	Totaux

* Le nombre de cas portés devant le Tribunal canadien des droits de la personne dépend entièrement du nombre de cas qui lui est renvoyé par la Commission canadienne des droits de la personne. Ici que mentionné, le nombre de renvois depuis 1996 tend à augmenter. En 2003, on s'attend à ce que le nombre de renvois de cas relatifs aux droits de la personne et à l'équité en matière d'emploi s'élève à 152, ce qui constitue une augmentation de 1 000 p. 100 par rapport à 1996.

dans une certaine mesure, qu'elles sont acceptées par ceux qui les utilisent. Cependant, le Tribunal en surveillance constamment les effets et les adapte pour offrir le meilleur service possible.

Au cours de la dernière période de rapport, nous avons l'intention de soumettre les règles provisoires à la Section de la réglementation du ministère de la Justice aux fins d'approbation et de publication dans la *Gazette du Canada*, comme l'exige le paragraphe 49.9(3) de la Loi. Deux événements nous ont toutefois empêchés de le faire.

En premier lieu, on a jugé prudent de tenir une autre réunion avec les conseillers juridiques qui comparaissent devant le Tribunal afin de vérifier si de nouvelles inquiétudes au sujet du fonctionnement des règles s'étaient manifestées depuis les dernières consultations auprès des parties intéressées il y a quelques années. Deux rencontres ont eu lieu, soit une en décembre 2002 et l'autre en janvier 2003. La rétroaction des utilisateurs nous a donné à penser que certaines modifications devaient être apportées à nos règles avant de les présenter au ministère de la Justice.

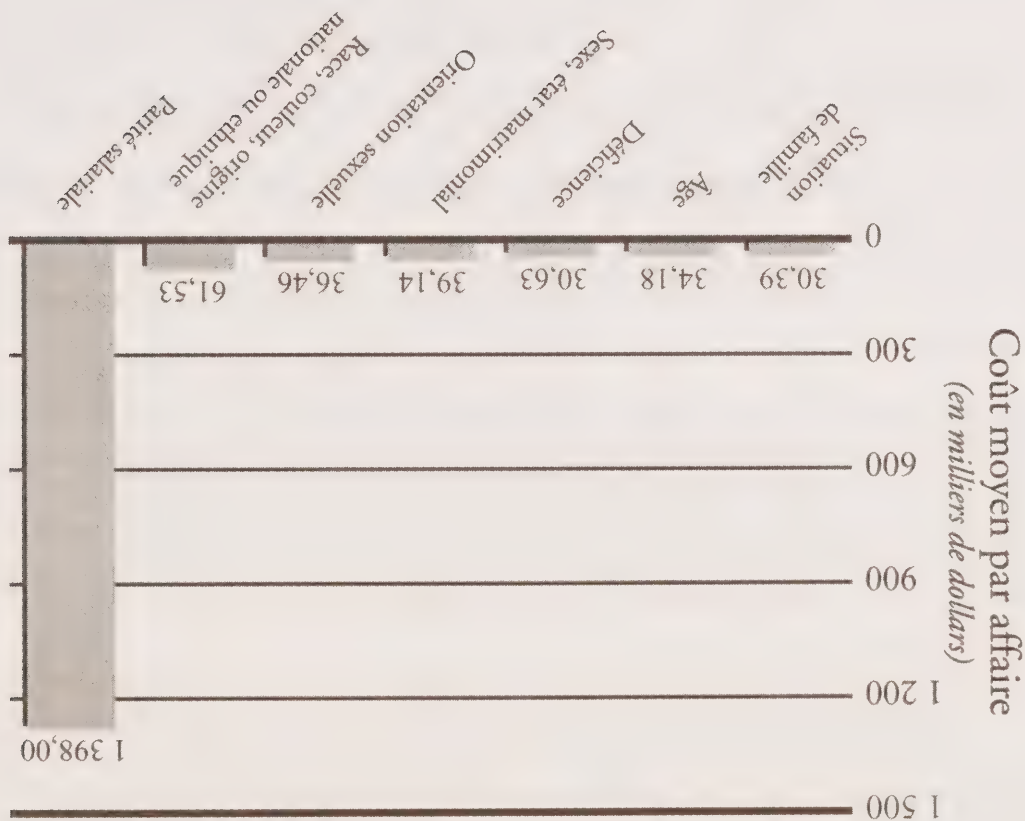
En second lieu, la décision de la Commission canadienne des droits de la personne, au début de 2003, de limiter sa participation aux audiences du Tribunal nous a obligés à réviser nos règles de procédure. Les règles actuelles supposent que la Commission participe pleinement aux audiences et prévoient la possibilité de dispenser les plaignants des obligations procédurales préalables à l'audience et des obligations de divulgation, dans la mesure où les plaignants souhaitent se fier à la cause de la Commission. Nous devons mettre en place des règles claires mais suffisamment souple qui refléteront la réalité selon laquelle le plaignant pourrait être la seule partie présentant des preuves à l'appui de sa plainte ou la Commission pourrait participer seulement à l'égard d'un point particulier. Tant que de telles règles n'auront pas été mises en place, il serait prématuré de publier nos règles de procédure dans la *Gazette du Canada*.

Gestion de la charge de travail

Comme nous en avons fait état dans notre rapport de l'an dernier, le nombre de nouveaux cas renvoyés au Tribunal par la Commission canadienne des droits de la personne continue d'augmenter très rapidement. À titre de comparaison, 15 cas ont été renvoyés en 1996, 74 en 2000, 87 en 2001, 55 en 2002 et un nombre prévu total de 152 nouveaux cas en 2003.

En 1996, les responsabilités du Tribunal ont été élargies de manière à inclure le règlement des demandes de révision ou de confirmation déposées en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Celle-ci vise les employeurs qui ont plus de 100 employées et employés. Les tribunaux de l'équité en matière d'emploi auxquels siègent des membres du Tribunal sont constitués au besoin. La présidente a constitué le premier Tribunal de l'équité en matière d'emploi en février 2000. Depuis, la présidente a constitué huit tribunaux semblables. Les demandes de constitution d'un Tribunal de l'équité en matière

Figure 2. Coût moyen par affaire selon le motif



Elaboration des règles de procédure

(www.chrt-tcdp.gc.ca/about/tribunalrules_f.asp)

Les modifications apportées à la *Loi canadienne sur les droits de la personne* en juin 1998 donnaient au président du Tribunal le pouvoir d'instituer des règles de procédure régissant la conduite des audiences du Tribunal. Cette compétence s'étend aux règles régissant l'émission des avis aux parties, l'assignation des témoins, la production et la signification de documents, les conférences préalables aux audiences et la présentation de la preuve.

Pour mettre à l'essai nos nouvelles règles, nous avons introduit des règles provisoires afin d'évaluer l'efficacité avant de les publier comme règles officielles. Depuis leur introduction en 1999, ces règles ont réduit les problèmes de fonctionnement liés à la divulgation et ont facilité le traitement des requêtes portant sur la Loi et sur les procédures. Les règles n'ont fait l'objet d'aucune contestation spécifique, ce qui indique,

En janvier 2003, la Cour suprême du Canada a entendu un appel de Bell Canada alléguant que certaines dispositions de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* créent une situation où le Tribunal ne possède pas l'indépendance et l'impartialité institutionnelles requises. (La Cour d'appel fédérale avait rejeté l'appel de Bell en mai 2001.) Si la Cour suprême avait accueilli l'appel de Bell Canada, le Tribunal aurait été incapable de continuer à tenir des audiences et à rendre des décisions. À ce stade, la LCDP serait devenue inexécutable.

Le 26 juin 2003, la Cour suprême rendait sa décision au sujet de l'appel de Bell Canada. Elle rejeta les arguments de Bell et déclara que la Loi, dans son libellé actuel, ne viole pas les principes d'indépendance et d'impartialité institutionnelles. Cette décision élimine un risque juridique clé à la compétence opérationnelle du Tribunal; elle indique que le mécanisme législatif régissant le cas de parité salariale de Bell Canada et, dans une large mesure, de nombreux autres cas, est valide. Cette décision introduit un nouvel élément de stabilité dans le profil de risque du Tribunal.

La décision de la Cour suprême au sujet de l'appel de Bell Canada se trouve à l'adresse www.lexum.umontreal.ca/csc-ssc/tr/rec/html/2003csc036.wpd.html.

Activités clés à l'appui de notre résultat stratégique

Pour parvenir à son résultat stratégique, le Tribunal doit exécuter les activités clés suivantes :

- réviser les procédures de fonctionnement;
- élaborer des règles de procédure;
- gérer sa charge de travail.

Révision des procédures de fonctionnement

Le Greffe surveille régulièrement le coût et l'efficacité de ses procédures et y apporte des modifications et des améliorations au besoin (*voir* la figure 2). Bien que nous soyons raisonnablement satisfaits de nos progrès à ce chapitre, nous devons continuer à réviser et à améliorer constamment notre mode de fonctionnement.

Par suite de l'augmentation très récente du nombre de parties non représentées, nous révisons de nouveau nos règles et procédures afin de rendre le système beaucoup plus convivial pour les gens qui ne sont pas familiarisés avec notre processus juridique. Nous reconnaissons avoir beaucoup à faire pour répondre aux besoins des parties non représentées.

avant la médiation d'un cas et la publication des résultats génériques de règlements. Nous avons aussi élaboré et donné une séance de formation intensive sur les questions de médiation en matière de droits de la personne à l'intention des membres du Tribunal.

Nous croyons que la médiation, surtout lorsqu'elle vise des parties non représentées, permet de parvenir à un règlement plus équitable et consensuel des plaintes. En ce qui a trait aux cas que nous ne pouvons résoudre par voie de médiation, le processus d'audience demeure une solution nécessaire et viable permettant d'établir des précédents juridiques importants qui peuvent servir à résoudre des plaintes futures présentant des motifs et des circonstances semblables.

Nous surveillons de très près nos problèmes de charge de travail ainsi que le rétablissement de la médiation afin de nous assurer que nous ne compromettons pas la qualité de nos services. Le Tribunal pourrait avoir besoin de ressources supplémentaires. En pareil cas, un rapport détaillé sera présenté aux autorités de financement compétentes au sein du gouvernement. Ces autorités ont déjà été mises au courant de la situation actuelle.

Modifications à la Loi

En juin 2000, un comité d'experts dans le domaine des droits de la personne, présidé par l'honorable Gérard La Forest, présentait au ministre de la Justice un rapport détaillé sur la refonte de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

Le rapport contenait plusieurs recommandations, dont une recommandation de toute première importance pour le Tribunal, à savoir la mise en place d'un « modèle d'accès direct » pour le dépôt des plaintes. Ainsi, les particuliers qui croient avoir été victimes de discrimination ne déposeraient plus leur plainte à la Commission aux fins d'enquête et de décision, mais directement devant le Tribunal. En vertu de ce modèle, la charge de travail du Tribunal passerait d'environ 100 cas par année à quelque 1 000 cas. Les répercussions sur le Tribunal seraient énormes. Au début de 2002, le ministre de la Justice avait indiqué que les modifications à la Loi pourraient être introduites à l'automne 2002. Ce ne fut pas le cas. Il est maintenant possible que les modifications soient introduites en 2004. Nous ne connaissons pas le contenu ni la portée de ces modifications.

Depuis la publication du rapport, le Tribunal a élaboré divers modèles afin de faire face à un éventail de possibilités que le gouvernement pourrait choisir comme convenant le mieux aux Canadiennes et aux Canadiens. Ces travaux préliminaires nous portent à croire que nous saurons réagir de façon opportune lorsque le gouvernement aura établi le rôle qu'il veut faire jouer au Tribunal.

dommages pour pertes de salaire et compensation spéciale. (Contrôle judiciaire en instance.)

Gestion du risque

Au début de l'exercice financier 2002-2003, le Tribunal continuait de faire face à trois risques majeurs, à savoir : les problèmes liés à la charge de travail; les modifications apportées à la loi; et une décision en instance de la Cour suprême au sujet de l'indépendance du Tribunal. On s'attendait à ce que ces trois risques aient de profondes répercussions sur le fonctionnement du Tribunal et sur sa capacité de s'acquitter de son mandat. Deux risques nouveaux et certainement plus imminents qui sont apparus à la fin de l'exercice financier, soit l'augmentation du nombre de parties non représentées et l'augmentation de 300 p. 100 du nombre de renvois de cas, ont eu une incidence marquée sur les activités du Tribunal. Ces deux risques touchent la charge de travail, mais ils dépassent largement ce qu'on avait prévu comme risque en début d'exercice. Voici un bref résumé de ces risques et des mesures prises par le Tribunal pour y faire face.

Questions relatives à la charge de travail

Le nombre de cas renvoyés au Tribunal a augmenté de façon spectaculaire au cours de la dernière année. Au cours des six premiers mois de 2003, 101 nouveaux cas ont été renvoyés au Tribunal, soit le double de tous les cas renvoyés durant toute l'année 2002. Nous prévoyons recevoir environ 152 nouveaux renvois au cours de l'année civile. La décision de la Commission de participer pleinement à seulement 20 à 25 cas par année a aussi ajouté considérablement à la charge de travail du Tribunal. Les plaignants qui s'appuyaient auparavant sur les conseillers juridiques de la Commission pour présenter leur cas devront désormais avancer leurs preuves en convoquant des témoins pour prouver leurs allégations. L'explication de la démarche à des parties non représentées exige beaucoup plus de temps, le dépôt des documents au Tribunal est retardé, des exercices de gestion de cas viennent s'ajouter et les audiences se déroulent beaucoup plus lentement. Cette augmentation du nombre de cas et de la charge de travail était inattendue. Elle a eu une incidence énorme. Nous embauchons actuellement du personnel et nous procédons à une révision complète de nos politiques et procédures opérationnelles.

Dans nos rapports précédents, nous avons expliqué pourquoi le Tribunal a cessé d'offrir la médiation aux parties comparaisant devant lui. Bien que les raisons invoquées existent toujours et demeurent une préoccupation majeure, la nouvelle situation à laquelle fait face le Tribunal (surtout le nombre de parties non représentées et l'augmentation énorme du nombre de cas) a entraîné le rétablissement de la médiation en mars 2003. Pour remédier aux inquiétudes signalées dans les rapports précédents, nous avons introduit des procédures de fonctionnement révisées dans notre processus de médiation, y compris des mémoires de médiation rédigés de façon plus détaillée, des conférences téléphoniques

Le plaignant avait été à l'emploi de l'intimée pendant plus de 18 ans à titre de chauffeur d'autobus. Il vécut plusieurs épisodes traumatiques entre 1979 et 1994, y compris la rupture de ses fiançailles, la mort de sa mère, une violente agression par un passager, la mort subite de son père et des menaces de mort par un autre passager. Après le dernier de ces incidents, le plaignant commença à souffrir de maux d'estomac et de malaises. Il obtint alors un congé avec certificats médicaux émis par son médecin de famille décrivant son état d'anxiété et de tension au travail. Le plaignant fut diagnostiqué plus tard comme souffrant du syndrome de stress post-traumatique (SSPT) par un psychiatre et un psychologue. Il suivit un traitement et fut jugé apte à retourner au travail. Cependant, d'autres incidents troublants au travail entraînèrent une récurrence de l'anxiété. Il reprit les traitements et, en janvier 1996, ses médecins le jugèrent apte à retourner au travail. En février 1996, l'intimée mit fin à l'emploi du plaignant en raison de son absentéisme chronique. Une preuve *prima facie* de discrimination fut établie par le plaignant : il ne faisait aucun doute que le SSPT constitue une déficience et que cette déficience fut un facteur dans la cessation de l'emploi du plaignant. La preuve démontra que la décision était fondée sur son dossier de présences antérieur, lequel reflétait clairement sa déficience. Le Tribunal constata que l'intimée, en contravention avec son propre programme de gestion des présences, n'avait pas fait tous les efforts possibles pour accommoder le plaignant. Aucune preuve selon laquelle l'intimée avait consulté des médecins au sujet de la possibilité d'autres emplois ne fut présentée. De plus, l'intimée possédait des effectifs importants et interchangeables conçus de manière à tenir compte de l'absentéisme. Le Tribunal établit donc que l'accommodement du plaignant n'aurait pas causé de contrainte excessive à l'intimée. Le plaignant fut rétabli à son poste antérieur et obtint des

Résultats pour les Canadiennes et les Canadiens

Ce cas explore la reprise du service par un employé qui a été absent en raison d'une déficience et qui a été jugé « apte » à retourner au travail. Même si l'employé est apte à travailler, si l'employeur utilise le dossier des absences antérieures de l'employé pour dresser un pronostic d'absentéisme à venir, la déficience de l'employé continue à jouer un rôle dans le traitement qu'il reçoit de l'employeur. De plus, un employeur qui congédie un employé en s'appuyant sur des prédictions d'absences futures ne peut pas justifier le congédiement en invoquant que le congédiement a eu lieu alors que l'employé était « apte » et au travail (et, par conséquent, non « invalide »). En définitive, ce cas démontre qu'une véritable appréciation de discrimination – et d'une démarche d'accommodement – sur la base d'une déficience peut exiger un examen à savoir si l'employeur se fonde sur le passé pour prédire l'avenir. L'examen des événements entourant immédiatement le congédiement peut ne pas fournir tout le contexte.

La plaignante était à l'emploi de l'intimée à titre de chauffeur d'autobus depuis près de neuf ans. Elle était souvent absente du travail en raison de diverses maladies et blessures – migraines, calculs rénaux, problèmes de vésicule biliaire, kystes de l'ovaire,

virus, une fracture de la cheville, une blessure au dos, bronchite, stress, etc. Elle perdit son emploi en 1998 à

cause de son absentéisme chronique.

Elle alléguait que son renvoi constituait une discrimination en raison d'une

déficience. La cause en l'espèce

devait établir si la plaignante souffrait

d'une déficience et si l'intimée avait

tenté de l'accommoder au point de

subir une contrainte excessive.

L'intimée fit valoir qu'aucune preuve

prima facie de discrimination n'avait

été établie parce que la plaignante ne

pouvait pas être considérée comme

ayant une déficience. Cependant,

après examen des preuves présentées par le médecin de la plaignante, le Tribunal établit

que les migraines dont souffrait celle-ci constituaient effectivement une déficience au

sens de la LCDP. Ces migraines limitaient considérablement les capacités de la

plaignante et nuisaient à sa capacité d'exercer son emploi. Le Tribunal constata

également que cette déficience avait été un facteur dans la cessation d'emploi de la

plaignante. Il reconnut donc une preuve établie *prima facie* de discrimination. De plus, le

Tribunal constata que l'intimée n'avait pas tenté d'accommoder la plaignante au point de

subir une contrainte excessive. Bien que le Tribunal ait reconnu qu'un absentéisme

intermittent peut créer une difficulté pour un employeur, il n'en était pas ainsi dans ce

cas. La Commission de transport régionale d'Ottawa-Carleton comptait sur des effectifs

importants et interchangeables. Les services fournis par l'intimée sont à délai de livraison

critique, mais un système est en place pour tenir compte des absences de chauffeurs. Les

absences de la plaignante ne taxaient pas excessivement le système de l'employeur. De

plus, l'intimée n'a pas exploré la possibilité de fournir un autre emploi que celui de

chauffeur à la plaignante. La plainte fut donc jugée fondée. La plaignante fut rétablie à

son poste antérieur et obtint des dommages pour pertes de salaire et compensation

spéciale. (Contrôle judiciaire en instance.)

M. Hill, qui était à l'emploi de l'intimée en qualité de mécanicien, était d'avis que son milieu de travail était ouvertement raciste et qu'on lui assignait des tâches inférieures qu'il considérait indignes de son niveau de compétence. Le plaignant éprouvait également des difficultés avec son surveillant, alléguant que celui-ci le surveillait plus étroitement que les autres employés. Cependant, le Tribunal était d'avis que l'attitude provocatrice de M. Hill était en partie responsable de ce degré accru de supervision. Le plaignant fit

Résultats pour les Canadiennes et les Canadiens

Les employeurs conservent le droit de refuser d'accorder une promotion à un employé non qualifié et de tenir un employé responsable de son attitude à condition que l'évaluation de l'employeur ne soit pas biaisée par des considérations illicites telle la race. De plus, un employé qui contribue activement à la création d'un milieu de travail empoisonné peut avoir de la difficulté à justifier une plainte au sujet d'un tel environnement.

également valoir qu'on lui avait refusé le poste de planificateur de charge d'aéronef III pour des motifs raciaux. Or, les preuves apportées indiquaient plutôt que M. Hill n'avait pas les compétences requises pour occuper ce poste et avait échoué à l'entrevue. Le Tribunal constata que la plainte de discrimination n'était pas fondée et que les preuves présentées à l'appui de la plainte étaient vagues et relevaient de l'impression. Bien que les minorités étaient sous-représentées aux postes supérieurs de l'intimée, le Tribunal

ne pouvait en déduire que le plaignant faisait l'objet de discrimination. Il était plutôt d'avis que les problèmes de M. Hill étaient le résultat de son propre comportement. De même, le Tribunal établit que le conflit entre M. Hill et son surveillant n'était pas un problème racial, mais le résultat de l'attitude de M. Hill à l'égard de son travail et de son rejet de l'autorité. La plainte de harcèlement était basée sur les plaisanteries et graffiti raciaux au travail. Dans le traitement d'une plainte de harcèlement, le Tribunal adopte la perspective d'une victime raisonnable. Dans le cas en l'espèce, l'intimée avait mis en place une politique de harcèlement. Le Tribunal était d'avis que la gestion avait tenté de façon sérieuse, bien que limitée, de faire face aux problèmes raciaux au travail. En ce qui concerne les graffiti, il constata que le problème n'existait que dans les toilettes et que l'intimée avait pris des mesures pour le contrôler. Quant aux plaisanteries à caractère racial, les preuves démontrèrent qu'elles constituaient un problème de nature générale – et non spécifique – dans le lieu de travail de l'intimée : de nombreux mécaniciens, y compris le plaignant, n'étaient pas respectueux envers les autres employés. Il ne serait pas acceptable que M. Hill se présente devant le Tribunal dans le but d'être soulagé d'activités auxquelles il participe lui-même volontairement. Le Tribunal a donc rejeté la plainte.

information, la plaignante n'avait pas respecté sa part du contrat qui l'obligeait à faciliter la tâche de son employeur. Le Tribunal a donc rejeté la plainte.

Rampersadsingh c. Wignall – 26 novembre 2002 (Hadjis)

Carol Rampersadsingh, Trinidadienne originaire des Indes orientales, a allégué que son collègue Dwight Wignall avait fait preuve de discrimination à son égard en la harcelant en raison de son origine nationale ou ethnique et de son sexe, en violation de l'article 14 de la LCDP. La plaignante et l'intimé étaient des employés des postes et travaillaient au sein du même établissement. Selon la plaignante, au cours de deux quarts de nuit, M. Wignall lui a tenu des propos racistes et s'est moqué d'elle parce qu'elle avait teint ses cheveux en blond. Il a également fait des commentaires désobligeants sur son apparence et son attrait sexuel. D'autres observations portaient à croire qu'il y a eu une forme de violence physique à l'égard de la plaignante. Le Tribunal a statué que ces propos n'avaient pas de connotation sexuelle et qu'ils faisaient partie d'une série de plaisanteries échangées entre les parties au cours du premier quart effectué ensemble. Pour étayer une plainte de harcèlement, la plaignante doit montrer que l'intimé savait que son comportement était importun. Le Tribunal a jugé que, au cours du premier quart, l'intimé n'avait aucun moyen de savoir que ses propos étaient importuns. Au cours du second quart, cependant, les propos de l'intimé ont manifestement perturbé la plaignante. Néanmoins, le Tribunal a considéré qu'aucun des propos importuns ou blessants formulés par l'intimé ne constituait une conduite suffisamment grave ou persistante pour créer un climat de travail hostile ou malsain. Parmi les facteurs qui ont pesé dans la décision du Tribunal, il y a eu le fait que le harcèlement présumé se limitait à des propos déplaisants (plaisanteries, insultes et insinuations), que la plaignante n'était pas la subalterne de l'intimé et que les parties travaillaient dans un grand établissement comptant des centaines d'autres employés. Les événements en question se sont déroulés pendant deux quarts consécutifs, à la fin de novembre 1995, et les parties n'ont pratiquement plus eu de contacts après cette époque. Même si, à l'occasion de quelques rencontres isolées, l'intimé a pu par la suite adopter un comportement sarcastique témoignant d'un manque de maturité, son comportement n'avait pas de connotation sexuelle ou raciale. Le Tribunal a donc rejeté la plainte.

Résultats pour les Canadiennes et les Canadiens

Même si, en général, une conduite doit être répétée pour être considérée un cas de harcèlement, des incidents isolés peuvent être considérés comme un cas de harcèlement si la gravité de ces incidents est suffisante. Le cas *Rampersadsingh* explore la relation inverse entre la gravité d'une conduite (y compris son caractère intrusif et l'inégalité des pouvoirs) et ses caractéristiques tempo-relles – c'est-à-dire la mesure dans laquelle la relation persiste dans le temps. Les deux indices aident à établir si un milieu de travail a vraiment été « empoisonné ». Cette cause réaffirme également le principe que le harcèlement est, par définition, une conduite « mal venue » et qu'un employé qui consent de quelque

- La Cour fédérale a confirmé une ordonnance du Tribunal permettant au plaignant qui réussit à prouver le bien-fondé de sa cause de recouvrer les frais d'avocat ou d'autres frais juridiques encourus dans le cadre du dépôt d'une plainte de discrimination.

Les cas suivants illustrent la nature des plaintes portées devant le Tribunal et des répercussions des décisions du Tribunal sur l'ensemble des Canadiennes et des Canadiens.

Butler c. Nengayni Treatment Centre – 28 octobre 2002 (Mactavish)

Résultats pour les Canadiennes et les Canadiens

Ce cas illustre le fait que même si l'employeur a le devoir d'adapter le milieu de travail d'un employé ayant une déficience, ce devoir n'est pas sans limites. Lorsque cet accommodement soulèverait de sérieuses questions de sécurité, le maintien d'un employé au travail pourrait causer une contrainte excessive et ne serait pas requis aux termes de la LCDF. De plus, dans certains cas, les employés peuvent devoir participer à la recherche d'un accommodement convenable en fournissant à l'employeur des renseignements pertinents et

Patricia Butler travaillait depuis plusieurs années dans une garderie relevant de la même direction qu'un centre de traitement lorsqu'elle se blessa au dos dans un accident. À son retour au travail après une convalescence de plusieurs mois, la plaignante éprouvait des problèmes de dos chroniques et se révéla incapable de soulever les enfants, à l'exception des tout-petits. Environ un an après qu'elle eut repris le travail, il y eut un changement dans la haute direction du centre de traitement. Mise au courant de la blessure au dos de la plaignante et de sa capacité restreinte à soulever les enfants, la nouvelle directrice

générale craint pour la sécurité des enfants, notamment en raison de l'incapacité de la plaignante à aider à leur évacuation en cas d'incendie ou de toute autre urgence. Elle prit par conséquent des dispositions pour que la plaignante occupe d'autres postes dans le centre de traitement, mais cette dernière n'y prit pas intérêt ou ne les jugea pas adéquats en raison de sa blessure. En fin de compte, la directrice générale informa la plaignante qu'elle ne serait plus autorisée à travailler à la garderie, à moins qu'elle ne présente un certificat médical indiquant qu'elle était apte au travail. La plaignante obtint un billet d'un professionnel de la santé, mais ne le présenta jamais à la directrice générale. M^{me} Butler ne reprit jamais le travail au centre de traitement et déposa une plainte pour discrimination, alléguant qu'on avait mis fin à son emploi au centre en raison de sa déficience perçue. Le Tribunal a considéré que la directrice générale avait agi de bonne foi en soulevant les préoccupations de sécurité liées au poste de la plaignante à la garderie (à savoir son incapacité à soulever les enfants en toute sécurité ou à réagir en cas d'urgence). Il a jugé que son insistance pour obtenir un avis médical avant de réintégrer la plaignante à la garderie constituait une mesure tout à fait raisonnable pour essayer de répondre à ses besoins. Le Tribunal a conclu que, en négligeant de fournir cette

une stratégie en vue de déterminer les priorités et de répondre aux inquiétudes exprimées dans le sondage. Cependant, il a dû modifier cette stratégie en raison de la nouvelle politique de la Commission canadienne des droits de la personne, qui ne participera plus pleinement à toutes les audiences du Tribunal. Cette politique a eu pour effet de changer considérablement les besoins de nos clients, surtout les parties sans représentation. Nous réorientons maintenant nos efforts afin d'élaborer de nouveaux produits et services à l'intention des clients non représentés. Dans le contexte actuel, nous croyons que la satisfaction des clients à l'égard de nos services a diminué au cours des derniers mois par suite des changements à la politique de la Commission, lesquels ont eu une incidence directe sur le mode de fonctionnement du Tribunal.

Décisions récentes du Tribunal et leur effet sur les Canadiennes et les Canadiens

En 2002-2003, le Tribunal a rendu 10 décisions dans des causes où il devait déterminer s'il y avait eu discrimination. Les décisions du Tribunal mettent fin à des différends entre les plaignants et les intimés (sous réserve des droits de contrôle judiciaire devant la Cour fédérale du Canada) à savoir s'il y a eu infraction à la Loi dans un cas donné. L'incidence des décisions va au-delà des parties en cause et bénéficie à l'ensemble de la société canadienne.

Bref, les décisions du Tribunal donnent une signification concrète à un ensemble plutôt abstrait de normes juridiques. La *Loi canadienne sur les droits de la personne* interdit les pratiques discriminatoires et offre des justifications à une conduite présumément discriminatoire, mais elle ne donne aucun exemple ni aucune illustration. À vrai dire, la Loi ne fournit aucune définition du terme « discrimination ». C'est seulement en lisant les décisions du Tribunal que les Canadiennes et les Canadiens peuvent connaître la véritable portée de leurs droits et obligations en vertu de la Loi. À cet égard, une décision rejetant une plainte est tout aussi significative qu'une décision en reconnaissant le bien-fondé.

Les décisions rendues récemment par le Tribunal ont entraîné les changements suivants aux pratiques, aux politiques et aux procédures :

- La Cour fédérale a confirmé une décision du Tribunal à l'égard des droits des détenus transsexuels dans le système correctionnel, tant en ce qui concerne le placement de ces particuliers dans la population que leur accès à une chirurgie de réaffectation de genre pendant leur incarcération (les constatations du Tribunal avaient d'abord été abordées dans son *Rapport sur le rendement* de 2001-2002).
- Le Tribunal a ordonné à un particulier de cesser de communiquer sur son site Web de la documentation qui associe les homosexuels à la pédophilie, à la bestialité et à la prédation sexuelle des enfants.

Méthodes de gestion	
<p>détenus transsexuels dans le système correctionnel, tant en ce qui concerne le placement de ces particuliers dans la population que leur accès à une chirurgie de réaffectation de genre pendant leur incarcération (les constatations du Tribunal avaient d'abord été abordées dans son <i>Rapport sur le rendement</i> de 2001-2002).</p> <ul style="list-style-type: none">• Le Tribunal a ordonné à un particulier de cesser de communiquer sur son site Web de la documentation qui associe les homosexuels à la pédophilie, à la bestialité et à la prédation sexuelle des enfants.• La Cour fédérale a confirmé une décision du Tribunal permettant au plaignant qui réussit à prouver le bien-fondé de sa cause de recouvrer les frais d'avocat ou d'autres frais juridiques encourus dans le cadre du dépôt d'une plainte de discrimination.• Les parties dans l'affaire <i>AFPC c. Gouvernement des Territoires du Nord-Ouest</i> sont parvenues à un règlement en juin, à l'issue de longues négociations. Le Tribunal a émis une ordonnance sur consentement confirmant le règlement le 25 juin 2002 et a ajourné l'audience.	
<p>Fonction de contrôleur moderne : En 2002, le Tribunal s'est engagé à adhérer aux principes de la fonction de contrôleur moderne. Une évaluation de la capacité a été effectuée en juin 2002 et un plan d'action a été élaboré en novembre 2002 (ces documents se trouvent à l'adresse www.chrt-tcdp.gc.ca/about/reports_f.asp).</p> <p>L'évaluation de la capacité a fourni au Tribunal une analyse de ses atouts et a mis en lumière les domaines exigeant une attention particulière. Le plan d'action établit les étapes nécessaires pour améliorer les pratiques de gestion. Les éléments suivants du plan d'action ont été achevés au cours de la période visée par le présent rapport :</p> <ul style="list-style-type: none">• l'élaboration d'un plan d'équité en matière d'emploi;• la définition des rôles et responsabilités et des normes de service pour tous les postes;• la mise à jour des profils de compétences des postes clés;• l'élaboration de plans de formation;• la documentation des risques et des stratégies d'atténuation;• l'élaboration d'une politique ministérielle en matière de risque.	
<p>Gouvernement en direct : Le site Web du Tribunal a été remanié de manière à se conformer aux exigences du gouvernement en matière de normalisation des sites Web.</p> <p>Initiative d'amélioration des services : Le sondage sur la satisfaction du client effectué à l'automne 2002 a donné des résultats encourageants. Le rapport final d'analyse des résultats du sondage, terminé au début de janvier 2003, fait état d'un taux de satisfaction de 73 p. 100 pour l'ensemble de nos clients. Selon le sondage <i>Les citoyens d'abord</i> 2000, ce résultat place le Tribunal parmi les fournisseurs de service les plus réceptifs dans les secteurs privé et public. Le Tribunal a commencé à élaborer</p>	

<ul style="list-style-type: none"> il ordonne aux parties de payer des dommages-intérêts, le cas échéant. <p>En 2002-2003, le Tribunal a consacré 3 778 881 \$ et utilisé 24 équivalents temps plein pour atteindre ce résultat.</p>	<p>Principaux partenaires</p> <p>Le Tribunal est un organisme distinct et indépendant. Il peut examiner uniquement les plaintes qui lui sont renvoyées par la Commission canadienne des droits de la personne, généralement après que celle-ci a mené une enquête approfondie. Les décisions sur le fond et les décisions sur requête rendues par le Tribunal peuvent être révisées par la Cour fédérale du Canada.</p>	<p>Objectifs clés et résultats généraux</p>	<p><i>Le Rapport sur les plans et les priorités de 2002-2003</i> faisait état des objectifs clés en vue d'atteindre le résultat stratégique, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> dans 80 p. 100 des cas, commencer l'audience dans les cinq mois suivant le renvoi de la plainte; dans 90 p. 100 des cas, rendre les décisions dans les quatre mois suivant la fin de l'audience; de concert avec le ministère de la Justice, examiner les modifications qui pourraient être apportées à la LCDP à la lueur du rapport La Forest; offrir à tous les clients un service de qualité en fournissant des renseignements justes et exacts au sujet des procédures et des pratiques du Tribunal. <p>Les résultats obtenus au cours de la période visée par le rapport sont décrits en détail dans la section « Attentes et résultats en matière de rendement », sous les indicateurs de rendement suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> offrir un processus d'audience et de prise de décision opportun; rendre des décisions éclairées qui sont cohérentes avec la preuve et le droit; élaborer des processus novateurs pour résoudre les différends; fournir des services satisfaisants aux membres, aux parties en cause et au public; tendre vers l'égalité d'accès; sensibiliser davantage le public et améliorer l'utilisation des documents publics du Tribunal. <p>Liens avec le programme, les ressources et les résultats</p> <p>Le Tribunal n'a qu'un seul programme – tenir des audiences et rendre des décisions à l'issue de ces audiences. Les décisions majeures suivantes ont été rendues en 2002-2003 :</p> <ul style="list-style-type: none"> La Cour fédérale a confirmé une décision du Tribunal à l'égard des droits des
---	--	--	---

Résultat stratégique

Le résultat stratégique du Tribunal consiste à assurer aux Canadiennes et aux Canadiens une meilleure qualité de vie et l'assurance d'un accès équitable aux possibilités qui existent dans notre société grâce à l'interprétation et à l'exécution équitables et justes de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* (LCDP) et de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

À cette fin :

- il fournit aux Canadiennes et aux Canadiens un processus de règlement des différends qui permet de faire entendre et de régler des plaintes de discrimination de façon équitable et impartiale;
- il rend des décisions qui établissent des précédents juridiques, clarifient les ambiguïtés dans l'interprétation de la LCDP et de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, déterminent les modifications nécessaires à la LCDP et à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et permettent aux Canadiennes et aux Canadiens de mieux comprendre leurs droits et obligations en vertu de ces deux lois;

Chaque organisme gouvernemental doit avoir une raison d'être, et les Canadiennes et les Canadiens sont en droit de savoir ce qu'ils ont reçu de cet organisme ou ce que celui-ci leur a apporté. Le tableau qui suit offre un résumé de ces renseignements concernant le Tribunal.

Notre résultat stratégique

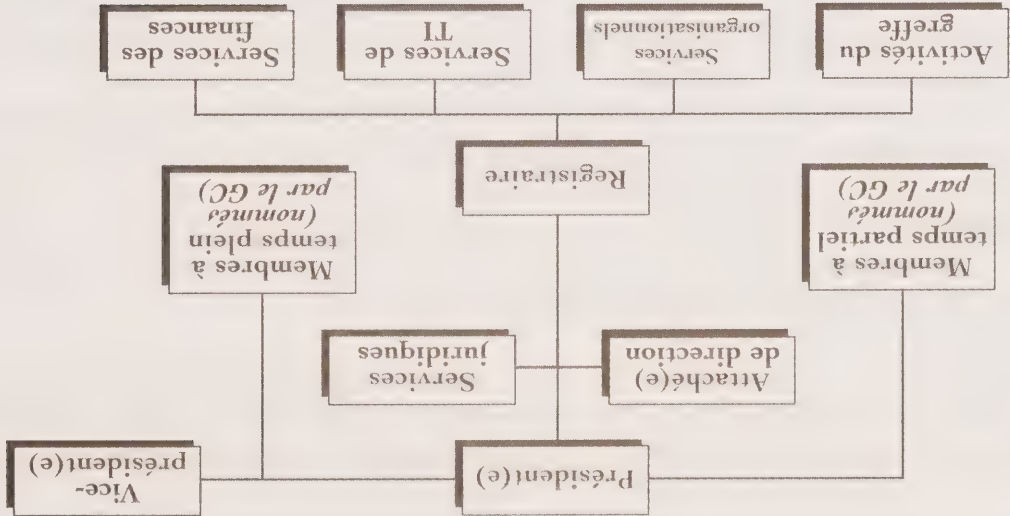


Figure 1. Organigramme du Tribunal

Services organisationnels, Services des finances, Services de technologie de l'information et Services juridiques

Les opérations du Tribunal et du Greffe sont appuyées par plusieurs services, notamment les Services organisationnels, les Services des finances, les Services de technologie de l'information et les Services juridiques.

Les Services organisationnels fournissent un appui au Tribunal en ce qui concerne la gestion des installations, les communications, la gestion du matériel, les achats de produits et services, la gestion de l'information, la sécurité, la réception et les services de messagerie. Ils aident aussi le bureau du registraire dans l'élaboration et la mise en œuvre des initiatives à l'échelle du gouvernement, telles que l'Initiative d'amélioration des services et l'Initiative de la fonction de contrôleur moderne.

Les Services des finances fournissent au Tribunal les services de comptabilité ainsi que les renseignements et les conseils financiers.

Les Services juridiques fournissent au Tribunal les renseignements, conseils et représentations juridiques.

Les Services de technologie de l'information ont comme principale priorité de voir à ce que le Tribunal dispose de la technologie nécessaire pour fonctionner de façon efficace et efficiente. Ils offrent au personnel du Greffe et aux membres des conseils et de la formation sur l'utilisation des systèmes centralisés et de la technologie disponible à l'intérieur et à l'extérieur. Ils fournissent aussi des services d'achat et de soutien pour tout le matériel informatique, les logiciels et les services de technologie de l'information.

Les Services de technologie de l'information participent également à la mise en œuvre des initiatives à l'échelle du gouvernement, telles que Gouvernement en direct et le Comité consultatif sur le projet de dépôt électronique. Ce comité comprend des organismes gouvernementaux participant à des activités relatives aux tribunaux ou au droit administratif.

Les services en matière de ressources humaines sont fournis à contrat par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

On trouvera l'organigramme du Tribunal à la figure 1.

comprendre le processus et, par conséquent, à y participer davantage. Au cours des trois derniers mois de 2002-2003, le Tribunal a entrepris une revue complète de ses procédures et pratiques dans le but d'en simplifier l'utilisation pour ceux qui ne sont pas versés dans le processus judiciaire. Si nous nous fions aux commentaires de nos clients, nous devons reconnaître que nous n'avons pas encore honoré nos obligations à ce chapitre. Il nous faut trouver de meilleurs moyens de servir les Canadiennes et les Canadiens.

Notre structure organisationnelle

Membres

Le Tribunal canadien des droits de la personne est un petit organisme permanent comprenant une présidente et un vice-président à temps plein et jusqu'à 13 membres à temps plein ou à temps partiel. Tous les membres, à l'exception de la présidente et du vice-président, travaillaient à temps partiel jusqu'en décembre 2001, lorsque le Ministre a nommé deux membres à temps plein. Ces nominations ont grandement amélioré notre capacité de gérer et de planifier les causes de façon plus efficace. En vertu de la loi, le président et le vice-président doivent tous deux avoir été membres du barreau pendant plus de 10 ans. Outre les postes à temps plein, le Tribunal compte huit membres à temps partiel représentant toutes les régions du pays. Le niveau d'expertise et de compétence de nos membres est sans doute le plus élevé qu'on ait connu depuis la création du Tribunal en 1978.

Pour pouvoir être nommés par le gouverneur en conseil, tous les membres du Tribunal doivent posséder des compétences et faire preuve d'esprit d'ouverture par rapport aux questions des droits de la personne.

De plus, les membres assistent à des réunions régulières de formation et à des séances d'information sur des sujets tels que les techniques de rédaction des décisions, la preuve et la procédure, et l'analyse approfondie des questions relatives aux droits de la personne. Au cours de leur mandat de trois ou cinq ans, tous les membres du Tribunal ont accès à des possibilités de perfectionnement professionnel.

Opérations du Greffe

Le Greffe assume la responsabilité administrative du Tribunal. Il planifie et coordonne les audiences, sert de liaison entre les parties et les membres du Tribunal et fournit le soutien administratif. Il gère également les ressources de fonctionnement allouées au Tribunal par le Parlement.

Le Tribunal canadien des droits de la personne est un organisme quasi judiciaire qui entend les plaintes de discrimination que lui renvoie la Commission canadienne des droits de la personne et qui détermine si les activités faisant l'objet de la plainte contreviennent à la *Loi canadienne sur les droits de la personne* (LCDP). La LCDP vise à protéger les particuliers contre la discrimination et à promouvoir l'égalité des chances. Le Tribunal est la seule entité qui peut décider légalement s'il y a eu violation de la Loi.

Notre compétence

La Loi s'applique aux organismes du gouvernement fédéral, aux sociétés d'État, aux banques à charte, aux sociétés de chemin de fer, aux transporteurs aériens, aux organismes de télécommunications et de radiodiffusion ainsi qu'aux sociétés de transport maritime et de camionnage interprovincial. Les plaintes peuvent porter sur la discrimination en matière d'emploi ou de fourniture de biens, de services, d'installations et de locaux habituellement mis à la disposition du public. La Loi interdit la discrimination fondée sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'état matrimonial, la situation de famille, l'orientation sexuelle, la déficience ou la situation de personne gracée. Les plaintes de discrimination fondée sur le sexe comprennent les allégations de disparité salariale entre les hommes et les femmes qui exécutent un travail de valeur égale dans le même établissement.

L'adoption par le Parlement des modifications à la Loi, en 1998, a ouvert la voie à un Tribunal plus compétent dont les décisions sur requête écrites contribuent, selon nous, à l'établissement d'une jurisprudence plus cohérente. Au cours des années qui ont suivi l'adoption des modifications, nous avons perçu une meilleure acceptation, par les cours de révision, de l'interprétation quasi judiciaire de la Loi donnée par le Tribunal. Cette acceptation sera éventuellement à l'avantage des plaignants et des intimés dans les processus du Tribunal. Il en résultera un traitement plus opportun, juste et équitable des plaintes à moindre coût pour le système juridique.

Bien que nous soyons satisfaits des progrès réalisés depuis les modifications législatives de 1998, il nous reste beaucoup à faire pour fournir aux Canadiennes et aux Canadiens le meilleur service possible, notamment pour ce qui est de démystifier le processus du Tribunal auprès du citoyen moyen. Cette démarche, qui s'est avérée plus difficile que prévu en raison de la nature quasi constitutionnelle de notre travail, devient encore plus pressante compte tenu de la récente augmentation sans précédent du nombre de parties non représentées comparissant devant le Tribunal. Même si le Tribunal doit interpréter et appliquer la loi en fonction de l'acte législatif et de la jurisprudence, nous nous efforçons de trouver des moyens d'aider notre clientèle non juridique à mieux

psychologiques, émotionnelles ou intellectuelles pour agir. Pour ces plaignants – des personnes que la Cour suprême a décrites comme défavorisées et démunies –, le véritable accès aux mécanismes de recours instaurés dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne* pourrait s'avérer illusoire.

Compte tenu des difficultés qu'auront à surmonter les plaigneurs qui assureront eux-mêmes leur représentation dans une procédure qu'ils ne connaissent pas bien, le temps nécessaire à traiter les causes qui feront l'objet d'une audience sera inévitablement plus long. Et cela coûtera plus cher au trésor public ainsi qu'aux intimes.

Le Tribunal a pris certaines mesures afin de mieux relever les défis inhérents au changement d'approche de la Commission. Aussi a-t-il rétabli son programme de médiation dans le but d'aider les parties à régler leur différend par négociation, sans qu'elles aient à se présenter devant le Tribunal. Il est également à examiner de près les formulaires et les procédures afin de voir ce qui pourrait être fait pour rendre le processus plus accessible à des personnes sans formation juridique tout en en sauvegardant l'équité. On envisage aussi d'utiliser de plus en plus la technologie, notamment la vidéoconférence, de manière à aider les parties qui pourraient se trouver dans des régions isolées.

Cependant, notre rôle d'arbitre impartial signifie qu'il y a des limites à ce que le Tribunal peut faire sans compromettre son impartialité et, du même coup, l'intégrité du processus. Étant donné le cadre législatif et les limites budgétaires actuels, les mesures prises par la Commission sont à l'évidence une tentative bien intentionnée de régler un problème maintes fois soulevé en ce qui concerne les retards dans le processus de plainte. Néanmoins, nous nous inquiétons du fait que cette approche pourrait occasionner d'autres genres de retards et miner sérieusement l'intégrité du processus de plaintes en matière de droits de la personne.

En réponse aux observations formulées depuis longtemps relativement à l'efficacité du processus de plaintes en matière de droits de la personne, le Comité de révision de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* a été chargé de réviser le processus actuel et de recommander des moyens d'améliorer le système. Ce comité, sous la présidence de l'honorable Gérard La Forest, a examiné soigneusement la question et consulté de nombreuses parties intéressées. En juin 2000, il a présenté des recommandations détaillées en vue d'une refonte complète du système de traitement des plaintes. Le gouvernement a le rapport du comité La Forest entre les mains depuis plus de trois ans. L'époque des solutions de rapiécage est révolue. Le Canada est fier de son dossier en matière de droits de la personne. Toutefois, pour que la promesse d'égalité formulée dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne* soit tenue, il faut procéder à une refonte complète et réfléchie du processus de plaintes en matière de droits de la personne.

Anne L. MacLavish

Message de la présidente

La dernière année a été marquante pour le Tribunal canadien des droits de la personne. Un certain nombre de réalités nouvelles et importantes vont entraîner de profondes modifications dans la façon dont le Tribunal s'acquitte de son mandat.

La décision de la Cour suprême du Canada au sujet de l'indépendance institutionnelle du Tribunal représente la première de ces nouvelles réalités. En effet, on se demandait depuis plusieurs années si le Tribunal canadien des droits de la personne jouissait d'un degré suffisant d'indépendance institutionnelle, par rapport au gouvernement et à la Commission canadienne des droits de la personne, pour offrir aux plaignants se présentant devant lui une audience juste et impartiale. Plusieurs contestations de compétences avaient d'ailleurs été portées devant le Tribunal et d'autres cours. Par suite de la récente décision de la Cour suprême dans l'affaire *Bell Canada*, l'ombre qui planait sur le Tribunal semble s'être dissipée.

Les changements survenus à la Commission canadienne des droits de la personne auront indubitablement une profonde incidence sur les affaires du Tribunal dans les mois et les années à venir. Le Tribunal n'a aucun contrôle sur le nombre de cas dont il est saisi et qui doivent faire l'objet d'une décision. C'est la Commission qui décide du renvoi d'une cause pour audience. En conséquence des récentes modifications apportées à l'approche de la Commission relativement au processus de renvoi, le Tribunal prévoit une augmentation de 300 p. 100 de sa charge de travail en 2003-2004 par rapport à 2002-2003. Cette situation aura évidemment d'énormes répercussions sur les travaux du Tribunal, et elle soulève de sérieuses questions quant à la suffisance de ses niveaux de financement actuels.

La décision de la Commission de limiter sa participation au prononcé d'une déclaration d'ouverture, dans la majorité des cas portés devant le Tribunal, représente aussi une modification importante à la manière dont sont traitées les causes relatives aux droits de la personne. Par le passé, l'intérêt des plaignants cadrait souvent avec l'intérêt de la Commission dans une cause donnée, de sorte que nombre d'entre eux pouvaient comparaître devant le Tribunal sans avoir à embaucher leur propre conseiller juridique. Ce facteur a largement contribué à uniformiser les règles du jeu, puisque la plupart des plaignants sont des gens qui n'ont pas les moyens de se payer une représentation par avocat, alors qu'à l'échelon fédéral, la plupart des intimés sont de grandes sociétés ou des ministères qui disposent des ressources leur permettant d'être bien représentés aux audiences du Tribunal.

La participation limitée de la Commission aux audiences du Tribunal signifie que la majorité des plaignants vont devoir tenter d'assurer eux-mêmes leur représentation. Il n'y a aucun doute que cette perspective effrayera certains d'entre eux et qu'ils abandonneront tout simplement leur plainte. D'autres pourraient ne pas avoir les ressources

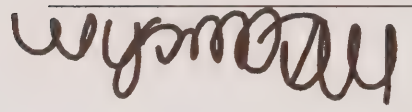
Table des matières

Message de la présidente	1
Contexte	3
Notre mandat	3
Notre compétence	3
Notre structure organisationnelle	4
Notre résultat stratégique	6
Décisions récentes du Tribunal et leur effet sur les Canadiennes et les Canadiens	9
Gestion du risque	15
Activités clés à l'appui de notre résultat stratégique	17
Attentes et résultats en matière de rendement	23
1. Offrir un processus d'audience et de prise de décision	24
2. Rendre des décisions éclairées qui sont cohérentes avec la preuve et le droit	29
3. Elaborer des processus novateurs pour résoudre les différends	30
4. Fournir des services satisfaisants aux membres, aux parties en cause et au public	30
5. Tendre vers l'égalité d'accès	32
6. Sensibiliser davantage le public et améliorer l'utilisation des documents publics du Tribunal	32
Initiatives à l'échelle du gouvernement	32
Contrôle judiciaire à la Cour fédérale	33
Causes d'équité salariale	34
Annexe 1 : Rendement financier	36
Annexe 2 : Renseignements supplémentaires	40

Tribunal canadien des droits de la personne

Rapport sur le rendement

pour la période se terminant le 31 mars 2003


Martin Cauchon
Ministre de la Justice

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2003* : http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corrobore par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : tma-mtr@tbs-sct.gc.ca

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commentant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le *Rapport sur le rendement* met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2003

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre librairie local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT31-4/44-2003
ISBN 0-660-62370-6





Tribunal canadien des droits de la personne

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2003



Canadian Institutes of Health Research

Performance Report

For the period ending
March 31, 2003



Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2003

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/46-2003
ISBN 0-660-62371-4



Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document “Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada”. This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a “citizen focus” shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2003 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department’s performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L’Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A 0R5

OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca



Canadian Institutes
of Health Research

Instituts de recherche
en santé du Canada

CIHR Performance Report

April 1, 2002 to March 31, 2003

Approved for Release by

Minister of Health



CIHR

Canadian Institutes of
Health Research

Table of Contents

CIHR at a Glance.....	3
Role and Leadership.....	3
Structure and Resources.....	4
Discovery 2002-2003.....	5
Research in Action 2002-2003.....	6
Message from the President.....	7
Strategic Context.....	9
About the Canadian Institutes of Health Research	9
Aligned with national priorities	11
Our structures and strategies for delivering results	15
Our governance	19
Modern management.....	20
Resources Used.....	21
Parliamentary appropriations	21
CIHR human resources	22
Partnering for greater impact	23
Performance Discussion	25
Our commitment to Canadians.....	25
Organizational excellence	29
Partnerships and public engagement.....	34
Excellent researchers in a robust research environment	40
Outstanding health research	46
Knowledge Translation	53
Performance Assessment Issues.....	59
Future Challenges	61
Financial Tables	64
List of Tables.....	64
Appendices.....	69
Profiled Institute, 2002-2003	69
Acronyms	71

CIHR at a Glance

Role and Leadership

Type of organization	<ul style="list-style-type: none"> Federal health research agency
Business	<ul style="list-style-type: none"> Health research – the creation and translation of new knowledge for improving health.
Key component of	<ul style="list-style-type: none"> National Health Agenda Canada's Innovation Strategy
Outcome areas	<ul style="list-style-type: none"> Excellent researchers in a robust Canadian research environment Outstanding health research, and Use of research discoveries <i>enabled by</i> Partnerships and public engagement, and, Organizational excellence
Activities	<ul style="list-style-type: none"> Leadership on national health research issues National health research agenda setting Research initiatives in response to national priorities Identification and funding of scientifically excellent research projects and programs in Canadian universities, hospitals and research institutions Training, developing and supporting researchers Facilitating the impact of new knowledge on health and the economy International presence and partnering
Leadership	<ul style="list-style-type: none"> Governing Council of 20 eminent Canadians President, Alan Bernstein, PhD, OC, FRSC
Reporting to Parliament	<ul style="list-style-type: none"> Minister of Health

Structure and Resources

Structure	<ul style="list-style-type: none"> • Thirteen Institutes that coordinate, focus and integrate research priorities and agendas • A supporting central office operating a wide portfolio of grants and awards on behalf of the Institutes to enable a responsive national research capacity
Administered by	<ul style="list-style-type: none"> • A staff of 244 in the National Capital Region and staff in Institutes across Canada
Appropriations 2002-2003	<ul style="list-style-type: none"> • Total CIHR Budget \$651,178,000 <i>that includes:</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Grants & Awards \$527,571,000 ○ Operating Budget \$35,576,000 ○ Networks of Centres of Excellence \$25,031,000 ○ Canada Research Chairs \$63,000,000
Partnering	<ul style="list-style-type: none"> • Extensive national and international partnering with federal organizations, provinces, voluntary health organizations, universities, hospitals, research centres, biotechnology, pharmaceutical and other health-related industries and organizations
Core values and beliefs	<ul style="list-style-type: none"> • Public Good • Excellence • Ethics and Integrity • Collaboration • Transparency and Accountability • Evidence base • Innovation

Discovery 2002-2003

Selected Canadian Health Research Discoveries, 2002-2003

A small sampling of recent achievements by health researchers in universities, hospitals and research centres across Canada

Discovered the entire genetic sequence of the SARS virus in an unprecedented short period of time.

Source: Televised interview with CIHR President

Found that when a mother-to-be smokes during pregnancy she increases the risk of death for the fetus or newborn by up to 30 or 40 per cent.

Source: *BN3*

Discovered adult stem cells that trigger the regeneration of severely damaged pancreatic cells in mice, suggesting that a similar process could be activated in humans afflicted with diabetes.

Source: Robarts Research Institute

Found a biological “switch” that injured muscles use to build new tissue from their own stem cells, offering the hope of some day rebuilding muscles of people with muscular dystrophy and similar diseases.

Source: *Cell*

Discovered that women may ovulate more than once in a menstrual cycle, dispelling the myth that there are specific times in the cycle when pregnancy cannot occur.

Source: *Fertility and Sterility*

Identified a genetic defect that causes North American Indian childhood cirrhosis. A diagnostic test has been developed that will be used to distinguish carriers of the gene.

Source: CIHR news announcements

Made breakthrough discoveries that could lead to a possible cure for leukemia and other blood disorders.

Source: *Nature*

Contributed to showing that an abnormal form of a protein can be a fundamental cause for congestive heart failure.

Source: *Science*

Found a growth factor that speeds up the healing of wounds and could one day provide relief for burn victims and diabetics with hard-to-heal wounds.

Source: *Nature Medicine*

Research in Action 2002-2003

From Knowledge to Action

A small sampling of readily applicable results from Canadian health research:

Found that in-home nighttime dialysis produces remarkable results at less cost while improving patient quality of life.

Source: American Journal of Kidney Diseases

Readily Applicable Research Results

Developed new treatments for leg ulcers that more than doubled the healing rate while decreasing the cost of home-care supplies by 50% and the number of nursing visits by 33%.

Source: CIHR press clippings

In partnership with researchers in other countries showed that the longer women breastfeed the more they are protected against breast cancer.

Source: Lancet

Demonstrated a correlation between high blood pressure and obesity in children and adolescents.

Source: CIHR press clippings

Found that a shorter, more intensive schedule of radiation offers the same benefit as longer treatment to breast cancer patients after a lumpectomy. The finding could allow the treatment of 50 per cent more women with the same resources.

Source: Journal of National Cancer Institute

Discovered that vitamins prescribed in the early stages of vision loss could spare some people from developing the more serious form of an eye disease known as macular degeneracy, a leading cause of blindness.

Source: CIHR press clippings

Demonstrated that pulmonary artery catheterization (PAC) does not help the survival rate of patients – and may actually increase the likelihood of blood clots in the lung.

Source: New England Journal of Medicine/ University of Calgary Medical News

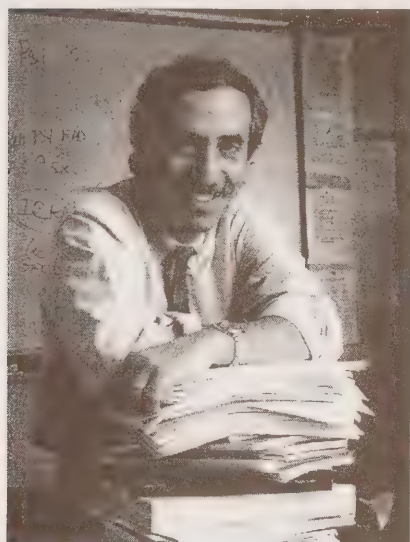
Signed a license agreement with SYN-X Pharma to develop and commercialize two patents that will provide new diagnostic tools for patients with heart disease.

Source: CIHR press clippings

Further discoveries and their application:
http://www.cihr-irsc.gc.ca/news/cihr/2003/index_e.shtml

Message from the President

In a short three years, CIHR has created 13 health research institutes; appointed 13 outstanding scientific directors to lead them, and over 220 women and men from Canada and around the world to form the 13 Institutes' Advisory Boards; developed Canada's first strategic plans and agendas for research on aging, Aboriginal health, arthritis, cancer, diabetes and obesity, heart and lung disease, genetics, health gender issues, neurosciences, mental health and addiction, our health system itself, public health, vulnerable populations including children and the homeless, and infectious diseases.



When Parliament created CIHR in 2000, it had in mind the creation of an excellent and proactive research agency and a health research community that would be responsive to the health needs of Canadians. We have since invested more than \$100 million in research into infectious disease, including HIV/AIDS, Hepatitis C,

Mad-Cow disease, and now SARS. CIHR's Institute of Infection and Immunity, with more than 15 partners in the food production sector, along with Health and Environment Canada, has also launched a major research initiative on the safety of Canada's food and water supply.

CIHR's response to the outbreak of SARS illustrates the challenges, opportunities and importance of building and sustaining a strong, internationally excellent health research community.

When the SARS outbreak occurred, four CIHR-funded research teams – in Toronto, Winnipeg and Vancouver – dropped what they were doing, and, in just 11 weeks from recognizing a new coronavirus associated with SARS, completed and announced to the world the complete sequence of this new virus on April 13, 2003. Now, researchers in Canada and around the world can build on this Canadian accomplishment to understand this new virus and develop diagnostic tests, a vaccine and antiviral therapies.

It is of interest to note that it took almost a decade to determine the complete sequence of HIV, the virus that causes AIDS. Today, thanks to the spectacular advances in research and technology and increases in the Government of Canada's support of research, we now know the most intimate secrets of the SARS virus in less than 80 days.

The sequencing of the SARS genome is just the first step. With our partners, we have developed a three-pronged strategy against SARS.

First, CIHR's Institute of Infection and Immunity, with partners from industry, provincial research agencies in B.C., Ontario and Québec, Health Charities, Health Canada and three federal networks of centres of excellence have funded four research teams in Québec City, Toronto, Hamilton and Vancouver to understand and defeat this virus.

Second, four of our Institutes - Population and Public Health, Health Services and Policy Research, Circulatory and Respiratory Health and Infection and Immunity, have launched a second request for applications (RFA) that will examine and evaluate the public health, health system, and ethical, legal and social issues associated with the SARS outbreak.

Third, we have created the Canadian SARS Research Consortium (CSRC), a public-private partnership that is developing an integrated strategy to coordinate, catalyze and fund research on SARS.

No one would have predicted the SARS outbreak. Globalization, world travel, intensive agricultural practices, dense urban populations and the uncanny ability of microbial pathogens to evolve rapidly, all guarantee that HIV/AIDS, SARS, West Nile virus and Mad-Cow disease are just the latest in a series of diseases that will affect Canadians now, and in the future.

Our ability as a nation to respond to both rapidly emerging threats such as SARS, but also more insidious and pervasive conditions and diseases including obesity, diabetes, mental illness and cancer, depends on sustained and outcomes-driven public and private investments in health research. In this performance report, we demonstrate that CIHR, thanks to growing public support for research, is not only leading the rapid research response to threats like SARS, but is also building a research community that is now capable of responding to the entire range of health challenges facing Canadians today and in the future.

Alan Bernstein, OC, PhD, FRSC
President
Canadian Institutes of Health Research

About the Canadian Institutes of Health Research

CIHR is a federal agency in the business of funding health research and helping to translate research results into improved Canadian health, health care and quality of life.

Good health and an accessible health care system are primary concerns for Canadians. In a recent national survey of health care providers, managers and the public, 51% of respondents said their confidence in the Canadian health care system is falling.¹ That

Mandate

To excel, according to international standards of scientific excellence, in the creation of new knowledge and its translation into improved health, more effective health services and products, and a strengthened Canadian health care system.

same survey shows Canadians expect the system will improve in the next five years. Many governments have conducted substantive reviews of their health care systems and are taking action for reform and improvement.

Improved health care, accessible to all, is a national goal shared by governments at all levels. The role of CIHR in achieving this goal is to help provide new knowledge about all aspects of health: social and

biological. To improve health we need knowledge on the biological mechanisms at play, on clinical practices and procedures, on the organization and administration of health services and on the promotion of healthy living. Obtaining new knowledge requires a strong national research infrastructure - people, ideas and facilities - focused on answering high-priority research questions. We must identify and fund the most promising research proposals and then facilitate the translation of research discoveries into practical improvements to health and health care.

CIHR and the changing funding landscape for health research

In implementing its innovation agenda, the federal government has increased funding for federal agencies, like CIHR, that provide leadership, grants and awards for research across the country. It has also created new organizations, such as the Canada Foundation for Innovation (CFI) and other mechanisms for improving Canada's physical research infrastructure - the Canada Research Chairs (CRC) Program for supporting outstanding researchers and the Canada Graduate Scholarships (CGS) Program for training the next generation of researchers. CIHR is acutely aware that its contribution to the delivery of new health knowledge requires strategic thinking that incorporates an understanding and consideration of the roles of the many partner organizations involved. For example, CIHR is responding strategically to the increased demands for research operating grants generated by the increase in major

¹ The Health Care in Canada Survey 2003: A National Survey of Health Care Providers, Managers and the Public available at: http://www.mediresource.com/pages/hcc_survey/pdf/2003_hcic.pdf

research facilities enabled by CFI and the recruitment of new research-intensive faculty through the Canada Research Chairs program.

Key to CIHR success is an integrative approach that brings together, in Canada and internationally, participants in the health research enterprise - those who fund research, those who carry it out, and those who use its results. Cooperation, partnership and excellence are the hallmarks that will characterize Canada's achievements in health research. CIHR recognizes the roles and contributions of individual researchers, universities, hospitals, research institutions, provincial and territorial governments, research agencies, the voluntary health sector, health charities, industry and the public.

We aspire to be a model of a modern, ethical, and highly effective federal organization that contributes significantly to improving quality of life for all.

Making a difference for Canadians

Through CIHR, Canadians support the continuing quest for new and better ways of getting healthy, being healthy, and staying healthy. According to a recent survey of Canadians completed by Health Canada²:

- **85% believe becoming a world leader in health research is a goal worth pursuing; and,**
- **83% are strongly in favour of increased public funding for health research.**

Benefits of health research include not only the generation of knowledge to support improvements in health care but also:

- Access to the world pool of new knowledge: conducting international-class studies allows our researchers to appreciate, grasp and use for Canadians the research results produced around the globe;
- Knowledge-intensive training: research projects provide training for graduate students and postdoctoral fellows – thus producing the highly-qualified personnel that are key to a strong economy;
- Increased efficiency in our use of health system resources;
- Economic gains through spin-off companies, created to produce new products and processes that have been enabled by research findings, and through the business and employment they generate;
- A recognition that Canadian society values intellectual endeavour and that we are playing a major role in the global effort to eradicate disease and promote good health;
- Awareness that our children are growing up in a country where they can be inspired by some of the best research minds anywhere;

² *Idem.*

- Instilling of a culture of innovation and evidence-based decision-making within our health care system; and,
- Retaining the best researchers, many of who are also the country's best educators of the next generation of caregivers.

CIHR Institutes add value for Canadians by focusing attention on the health issues and research opportunities that matter most. With partners we are determining what research would make a difference, getting that research done and turning research results into action.

Aligned with national priorities

Canada is committed to being one of the healthiest, most innovative countries in the world. CIHR is a critical component of an innovative, evidence-based health care system and knowledge-based economy.

CIHR is an element of the National Health Agenda

In September 2000, Canada's First Ministers established as key goals of our health system: to preserve, protect and improve the health of Canadians, to ensure that Canadians have timely access to an appropriate, integrated and effective range of health services anywhere in Canada, based on their needs, not on their ability to pay; and to ensure the system's long-term sustainability so that health care services are available when needed by Canadians in future. Health research will provide the evidence base necessary for realization of each of these objectives.

CIHR and its partners are identifying and supporting the research required for an informed approach to meeting these broad objectives by responding to specific Canadian health challenges:

- Improving the health status of our aboriginal peoples;
- Ensuring healthy development of children and youth;
- Addressing the particular health issues that face women, men and seniors;
- Effectively using information and communication technologies to share information about health status and best practices;
- Improving all aspects of our health system and policies: reforming our approach to primary care, improving the supply and distribution of health care professionals, keeping equipment and infrastructure up to date, increasing efficiency in the use of medicines and services, and developing methods to monitor the system's performance more closely;
- Developing more effective and less invasive treatments for cancer, arthritis, heart malfunctions, breathing problems, HIV/AIDS and other infectious diseases, addictions and mental disorders; and,
- Promoting healthful living and the attainment of wellness.

CIHR Institutes, activities and programming are contributing to the four horizontal health outcome areas that the federal government used to report results to Canadians last year in *Canada's Performance*³:

- Adequate information on healthy lifestyles;
- Accessible high quality health care system;
- Health care policies that reflect Canadian values; and,
- Protection from preventable risks.

Clicking on the following link will open further information on key indicators on the health of Canadians: life expectancy, self-rated health status, infant mortality and physical activity. All of these indicators to some extent will be influenced positively by Canadian health research.

http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/02/cp-rc-1_e.asp#Toc21427168

CIHR is an enabler of Canada's Innovation Strategy

CIHR is an essential component of Canada's Innovation Strategy. Our mandate is based on the premise that knowledge is a strategic Canadian asset. We are in the business of achieving national excellence in health innovation through investing in people, knowledge, and opportunity. Research is the engine driving rapid growth in the biotechnology sector.

CIHR is the focal point of a consensus based, national effort to strengthen Canadian health science and research capacity, in particular university and hospital-based research. In promoting the translation of health research findings into Canadian innovation we work with users of health knowledge – hospitals, clinicians, biotechnology firms, pharmaceutical companies, policy makers and others – to ensure that Canada receives both the health and economic benefits that global health research expertise may offer.

CIHR is helping to brand Canada as a location of choice for the global research community, as a country recognized worldwide as a place of excellence, learning, and innovation. We are investing in the intellectual and entrepreneurial talent of gifted Canadians. Through the thousands of research projects that it supports, CIHR is creating a rich and multi-disciplinary research and learning environment from which future generations of Canadian researchers will emerge.

³ See Canada's Performance - http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/02/cp-rc_e.asp

In *Canada's Performance*, government's reporting to Canadians on national performance with respect to economic opportunities and innovation makes reference to six key indicators: gross domestic product (GDP) per capita, real disposable income per capita, innovation, employment, literacy and educational attainment. CIHR programming contributes positively to three of these:

- Innovation. Our impact is not only through innovation in health practices but also through spin-off companies, licences and patents arising from research and facilitated by our university-industry programs, joint programming with Rx&D, Proof of Principle program, SME programming and Intellectual Property Management.
- Employment. Health research generates employment directly, for research technicians and staff of research-related facilities and services, and indirectly through the employment generated by spin-off companies (biotechnology, imaging and service) and the development of new product lines by existing companies.
- Educational attainment. As will be demonstrated throughout the report, CIHR is investing significantly in the education of the next generation of researchers by supporting undergraduates, graduate students and postdoctoral fellows through direct awards, training grants and through training positions within research projects.

For more information on national performance indicators for economic opportunity and innovation click on the following link:

http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/02/cp-rc-1_e.asp#_Toc21427164

Indicators of the National Environment for CIHR Programming

Indicators of societal well-being and health challenges reflect past progress but also signal clearly the pressing need for research to provide the evidence base for further improvements in health, health care and better health products and services.

As mentioned, readers can access information on key national indicators through last year's *Canada's Performance*

http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/02/cp-rc_e.asp

In the following table we present a selection of some relevant indicators to indicate the context for Canadian health research and CIHR programming.

Selected National Indicators

Positive trends

Life expectancy at birth in Canada is among the highest in the world. Overall life expectancy in Canada has steadily increased: from 59 years in the early 1920s to nearly 79 by 1999⁴.

Suicide rates dropped from 14 per 100,000 population in 1981 to 12.3 in 1997.

The infant mortality rate has decreased by 1 death per 1,000 live births since 1993. After five years of decline, the infant mortality rate remained unchanged in 1999 at 5.3 deaths per 1,000 live births. The mortality rate of infant boys in 1999 was 5.7 deaths, slightly higher than 4.8 for infant girls⁵.

The number of new reported cases of AIDS has dropped from 1,206 in 1993 to 443 in 1997⁶.

Negative Indications

The gap in life expectancy between First Nations and other Canadians is seven years.⁷

The suicide rate for young women (ages 15 to 24) who are Registered Indians is eight times higher than the rate for Canadian women generally.

The lifetime probability of developing cancer is 35.5% for females and 40% for males⁸.

Days lost per worker due to illness or disability rose from 6.0 in 1994 to 7.3 by 2002.

The proportion of Aboriginal peoples with reported cases of AIDS rose from 1.4% (1984-1990) to 4.4% (1993-95).

In 2000-01, 62.1% of Canadians aged 12 and over rated their own health as being either very good or excellent, slightly lower than the 65.7% in 1998-99. The percentage of Canadians who rated their health as fair or poor increased from 9.0 per cent in 1998-99 to 11.6 per cent in 2000-01⁹.

⁴ See http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/02/cp-rc-1_e.asp#_Toc21427168

⁵ Ibid

⁶ See <http://www.statcan.ca/english/Pgdb/health02.htm>

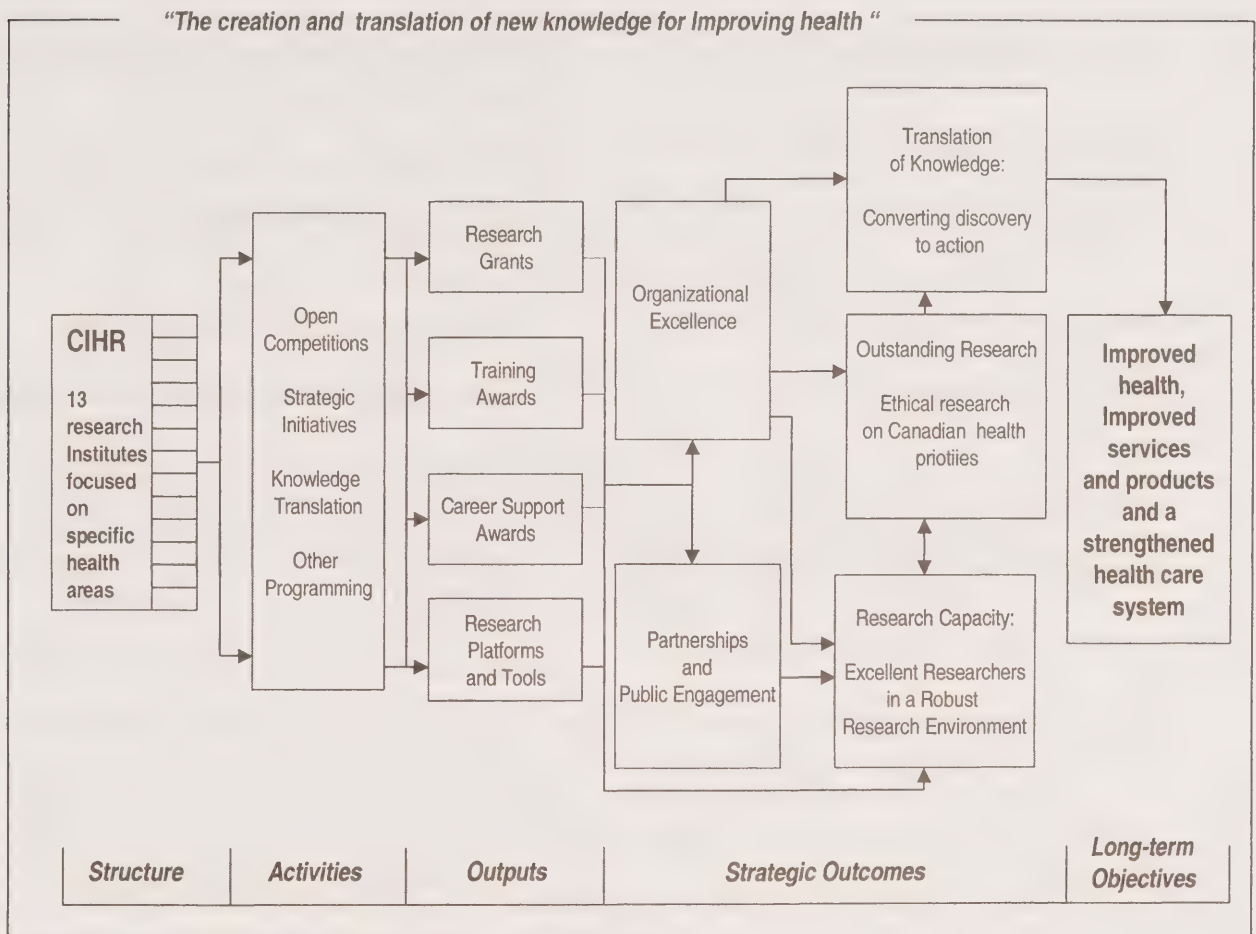
⁷ Royal Commission on Aboriginal Peoples (RCAP)

⁸ See <http://www.statcan.ca/english/Pgdb/health25a.htm>

⁹ See http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/02/cp-rc-1_e.asp#_Toc21427168

Our structures and strategies for delivering results

The model below is intended to provide an overview of the activities of CIHR and to show how they contribute to improved health, improved health services and products and a strengthened health care system.



Structure: The Institutes

CIHR’s 13 Institutes focus on the health research priorities for particular groups of Canadians, on the health challenges posed by particular diseases, or on the health opportunities offered by improvement to policy services and behaviours. CIHR Institutes bring stakeholders together to identify research priorities and then develop strategic initiatives to seek solutions to health threats and opportunities through health research - the creation or application of new knowledge.

The CIHR Institutes

Information on each Institute is available at its website.

Aboriginal peoples' health http://www.cihr-irsc.gc.ca/institutes/iaph/index_e.shtml	Human development and child and youth health http://www.cihr-irsc.gc.ca/institutes/ihdcyh/index_e.shtml
Aging http://www.cihr-irsc.gc.ca/institutes/ia/index_e.shtml	Infection and immunity http://www.cihr-irsc.gc.ca/institutes/iii/index_e.shtml
Cancer research http://www.cihr-irsc.gc.ca/institutes/icr/index_e.shtml	Musculoskeletal health and arthritis http://www.cihr-irsc.gc.ca/institutes/imha/index_e.shtml
Circulatory and respiratory health http://www.cihr-irsc.gc.ca/institutes/icrh/index_e.shtml	Neurosciences, mental health, and addiction http://www.cihr-irsc.gc.ca/institutes/inmha/index_e.shtml
Gender and health http://www.cihr-irsc.gc.ca/institutes/igh/index_e.shtml	Nutrition, metabolism, and diabetes http://www.cihr-irsc.gc.ca/institutes/inmd/index_e.shtml
Genetics http://www.cihr-irsc.gc.ca/institutes/ig/index_e.shtml	Population and public health http://www.cihr-irsc.gc.ca/institutes/ipph/index_e.shtml
Health services and policy research http://www.cihr-irsc.gc.ca/institutes/hspr/index_e.shtml	

Leadership of each Institute is by a Scientific Director who is supported by an Advisory Board comprised of 18 to 20 health research stakeholders. The Institutes are not bricks-and-mortar research establishments, but rather virtual networks of

researchers and other stakeholders. Directors are active researchers with records of excellence in their fields. They are based in their home institutions across Canada.

- The Scientific Director and the Advisory Board together determine the research investment priorities for the Institute within its broad mandate, which are implemented through strategic funding programs, with each Institute receiving an equal budget allocation, \$3.9 million in 2002-2003.
- Institutes promote and develop the community of researchers working in the area of the Institute's mandate, through workshops, training programs, development grants and career awards.
- They coordinate, focus and integrate a health research agenda that recognizes and reflects the needs of Canadians.
- Collectively, as members of the CIHR Research Planning and Priorities Committee, the Scientific Directors (and the Vice-Presidents) advise the Governing Council, through the President, on overall research priorities, programs of research support, and allocation of the CIHR budget.

Please see the [Appendix](#) for a representative Institute profile.

Activities: Competitions for Research Support

CIHR activities include the funding, coordination and promotion of research through Open Competitions, Strategic Initiatives, Institute Support Grants and Knowledge Translation. CIHR also participates with other federal agencies in the Networks of Centres of Excellence program, Canada Research Chairs and Canada Graduate Scholarships.

To ensure Canadian preparedness in all areas and disciplines relevant to health research, CIHR invests a significant portion of its Grants and Awards budget in “open” competitions for grants-in-aid of various types, training, and salary awards. “Open” means that there is no prescription of topic of enquiry, so long as it is relevant to health and is judged excellent by an arms-length peer review process. The remainder of the CIHR budget is invested in “strategic” research, that is, research on specific topics identified by CIHR's Institutes.

Applications from researchers for support from CIHR undergo rigorous review on a competitive basis by experts in the field. These experts examine proposals with respect to the significance in advancing knowledge and the health of Canadians, technical approach and innovativeness. They examine the qualifications and track record of the researchers and the availability of the resources and expertise necessary for the proposed studies.

The process involves 3,382 expert reviewers annually, both Canadian and international, including those who are volunteer members of our more than 100 peer review committees and those who provide external reviews. The recommendations of the committees on the merits of applications are considered by CIHR's Governing Council that decides the number of applications to be funded within a previously

approved budget allocation. For applications submitted in response to strategic initiatives of the Institutes, funding allocations are made by the Scientific Directors, working with strategic budgets assigned to them by the Governing Council.

Outputs: Grants and Awards

Grants. The majority of CIHR's support flows in the form of grants-in-aid of research that provide the partial direct costs of undertaking a research project, such as supplies, minor equipment, costs of specialized services, and the salaries of assistants required to help the investigator carry out the research.

There are a number of different types of grants, with different objectives. For example:

- CIHR encourages interdisciplinary, collaborative grants and has a special program that funds interdisciplinary teams of investigators;
- The Institutes wish to increase Canada's capacity to undertake research in specific areas within their mandate, and have at their disposal developmental tools, such as New Emerging Teams, to achieve this objective;
- CIHR's mandate requires it to translate research into action through various programs, e.g., randomized controlled trials, which evaluate the efficacy of various types of health interventions;
- Several programs aim to accelerate the commercialization of intellectual property arising from CIHR-funded research, to the benefit of Canadians;
- To stimulate regional economies and address local health issues, CIHR seeks to support health research in all regions of Canada. Specific programs promote health research in provinces where capacity is particularly in need of development.

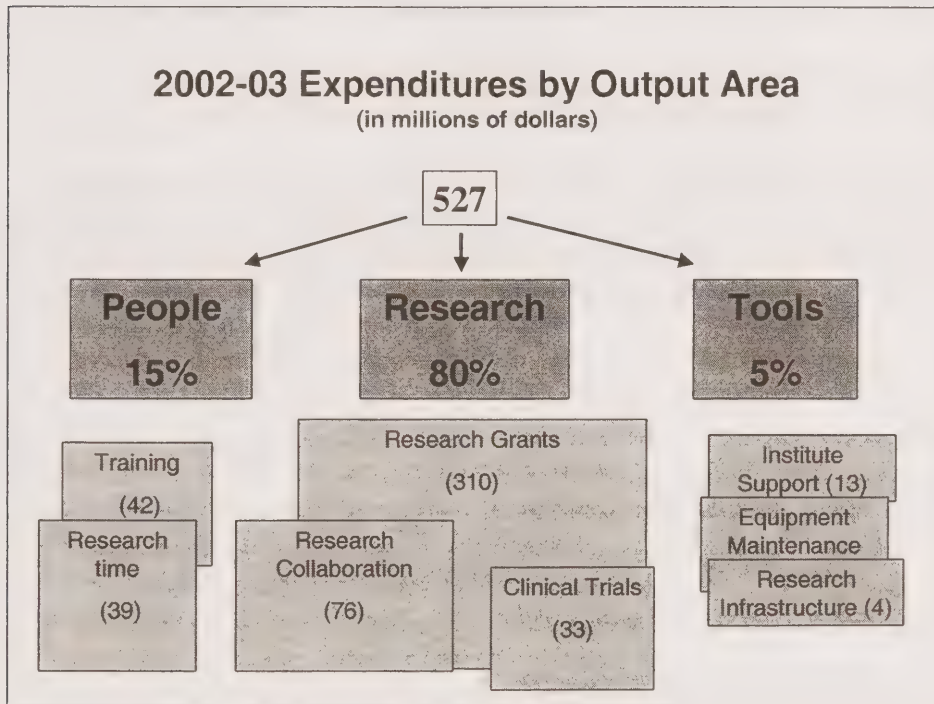
Awards: Training. Health research depends on dedicated and talented researchers. Through several types of training programs, CIHR aims to attract the most talented young Canadians into research careers, and to support them through various stages of research training.

In order to foster a new generation of health researchers, prepared to work in an interdisciplinary, collaborative environment in academia, industry, government, or the health care system, CIHR and partners recently launched a \$125 million Strategic Training Initiative in Health Research, which provides block grants to interdisciplinary teams of mentors to enable them to develop innovative training programs, and recruit and support trainees. The new Canada Graduate Scholarships Program announced in the budget in February 2003, complements this type of training support.

Awards: Career support. It is not enough to train researchers; it is important to provide salary support to the most talented so that they can devote the majority of their time to research. While the Canada Research Chairs Program has reduced the need for CIHR to devote resources to the support of senior researchers, CIHR must continue to provide support to the very best new investigators during the critical phase of

establishing their research programs, and to those working in priority areas identified by the Institutes.

Research platforms and tools. CIHR provides modest funding to support the purchase and maintenance of equipment, databases, and other research resources.



Note 1: Does not include funding for Networks of Centres of Excellence, Canada Research Chairs, or for operation of CIHR.

Note 2: Includes outputs delivered through both open competitions and strategic initiatives.

Our governance

CIHR reports to Parliament through the Minister of Health. The agency is governed by a Board of twenty (20) Canadians who have been appointed by Order in Council. The President chairs the Governing Council.

The Governing Council operates with advice from Standing Committees on:

- Ethics;
- Finance and Planning;
- Evaluation, Performance Measurement and Audit; and,
- Grants and Awards Competitions.

As senior officer of the organization, the President receives advice from thirteen (13) Scientific Directors (the heads of the Institutes) and four Vice Presidents responsible for:

- Research;
- Knowledge Translation and Partnerships;
- Corporate Affairs and Ethics; and,
- Services and Operations.

Many staff committees, such as a Research Planning and Priorities Committee, provide advice and help to ensure coordination of agency efforts and activities.

Each of the thirteen Institutes is also served by an Institute Advisory Board that consists of volunteers in the area of expertise of the Institute. Institute Advisory Boards are an essential mechanism for strengthening CIHR's link with the larger research community (researchers, partners organizations, research user communities, *et cetera*).

Modern management

CIHR continued to make progress in the implementation of modern management in 2002-2003. A project office was established and a capacity assessment exercise commenced. This exercise will assess the management practices within CIHR against a common standard established for the federal modern management initiative.

Plans are underway to develop an organization-wide risk management framework that will be integrated with the annual planning process. As well CIHR intends to develop and implement a financial management accountability framework and attestation process. Managers will receive training on risk management concepts and best practices.

CIHR has begun implementing its internal audit function. We have hired a Senior Internal Auditor and conducted a thorough risk assessment at the organizational level with the prime objective of developing CIHR's internal audit plan for 2003-2004.

Resources Used

Parliamentary appropriations

In the fiscal year 2002-2003, Parliament voted appropriations for CIHR that total \$651,178,000.

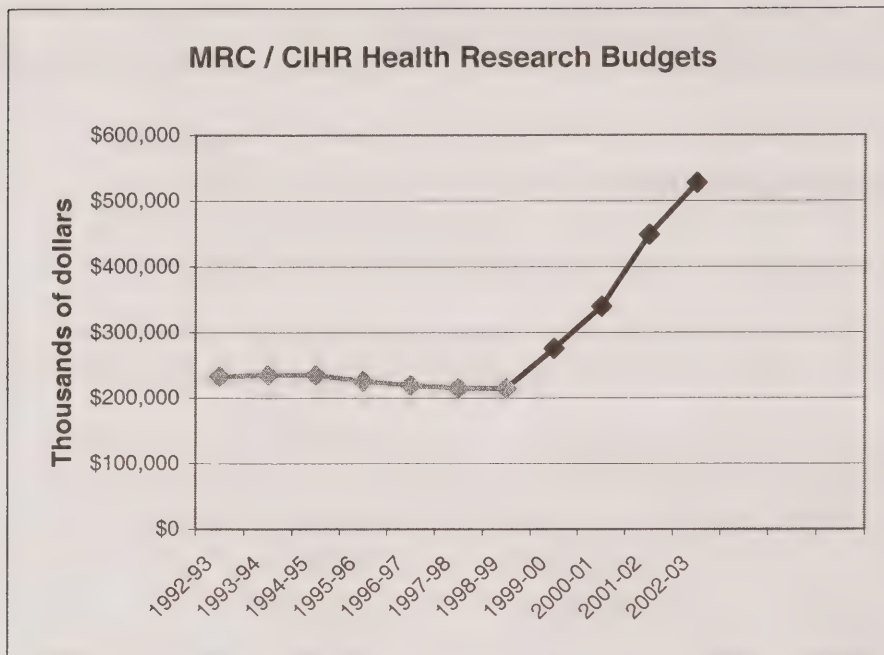
Expenditure Area	Budget	Actual
	Thousand \$	Thousand \$
Open competitions		
Research grants	337,170	348,747
Researcher salary programs	27,247	32,011
Research training	30,758	33,513
Strategic		
Strategic programs and initiatives	113,964	96,174
Institute support grants	13,000	13,000
Other grants	2,932	2,738
Knowledge translation	2,500	846
	527,571	527,570
Flow-through funds¹⁰		
Networks of Centres of Excellence	25,031	25,031
Canada Research Chairs	63,000	34,225
	88,031	59,256
Administration	35,576	34,599
Total¹¹	651,178	621,425

The vast majority of this public funding was for grants and awards to enable research. Five and a half percent (5.5%) was used to operate the agency. More detailed financial information is provided later in the report. ([Click here to go to Financial tables](#))

As the following figure shows, the federal government has been responding to Canadians' desires for innovation in health promotion and health care through increased funding for health research.

¹⁰ Flow-through funds. These funds represent the health research component of federal programs that span all areas of research including the natural sciences and engineering and the social sciences and humanities.

¹¹ Lapsed funding was the result of difficulties experienced by universities in filling Canada Research Chairs at the rate that had been hoped for. Because of the financial arrangements in place for this program, there will be no impact on the capacity to fund health-related Chairs in coming years.



Note: Does not include funding for Networks of Centres of Excellence and Canada Research Chairs

This rapid growth was essential catch-up to ensure that Canada would remain competitive in terms of developing and retaining highly qualified research personnel in a world where nations compete for intellectual capital. However, as the following comparative data suggests, Canadian per capita investment in health research still lags that of the United States.

- **The appropriations for CIHR represent a contribution of \$21.00 per Canadian. In the United States, federal expenditures on CIHR's counterpart, the National Institutes of Health (NIH), represent an expenditure of \$81.35 per US citizen; and,**
- **The appropriation for CIHR is approximately 0.5% of Canada's expenditure on health care. In the U.S., expenditures on the NIH are approximately 1.9% of national health expenditures.**

CIHR human resources

In 2002-2003, CIHR engaged a staff of 244 to deliver its programming. In addition, through Institute Support Grants, Institutes hire staff for their university-based offices across Canada.

Partnering for greater impact

CIHR is at the centre of a broad network of partnerships that spans the federal government, provincial and territorial governments, universities, hospitals and associated research centres, not-for-profit health agencies, biotechnology firms, pharmaceutical companies and other health-related industry.

Federal partners

The Canada Foundation for Innovation is refurbishing essential research infrastructure in all areas, thus helping to create a state-of-the-art health research environment in institutions across Canada. Simultaneously, through its Canada Research Chairs program, government is enlarging and strengthening the pool of Canadian health researchers, aiming for “brain gain” and complementing CIHR programming for the establishment of researchers through salary and grant funding. CIHR is closely linked to the Social Sciences and Humanities Research Council, to the Natural Sciences and Engineering Research Council and to the National Research Council. Ongoing partnerships with Health Canada are helping to connect research and research results to health policies. And the agency is linked to the Canadian Health Services Research Foundation, Genome Canada and science-based departments or agencies across government. We are the major player in a coordinated delivery of federal research programming for health innovation.

Provincial partners

Provincial departments and agencies fund approximately 7% of health research in Canada. CIHR works closely with health departments in the provinces and with provincial health research agencies, such as the Fonds de recherche en santé du Québec, the Alberta Heritage Foundation for Medical Research and the Michael Smith Foundation for Health Research in British Columbia.

Partnering with not-for-profit health organizations and charities

More than eighty non-profit health charities provide a significant contribution to health research in Canada, signaling Canadians’ willingness to invest personal resources in the search for solutions to health challenges. At last count, these societies were contributing over 12% of funding for the national research effort. CIHR works closely with these voluntary sector partners, particularly in the training and developing of researchers who can address health priority areas. Combining forces with CIHR also allows health charities to participate in larger projects, where having a critical mass of researchers means deeper and faster searching for answers.

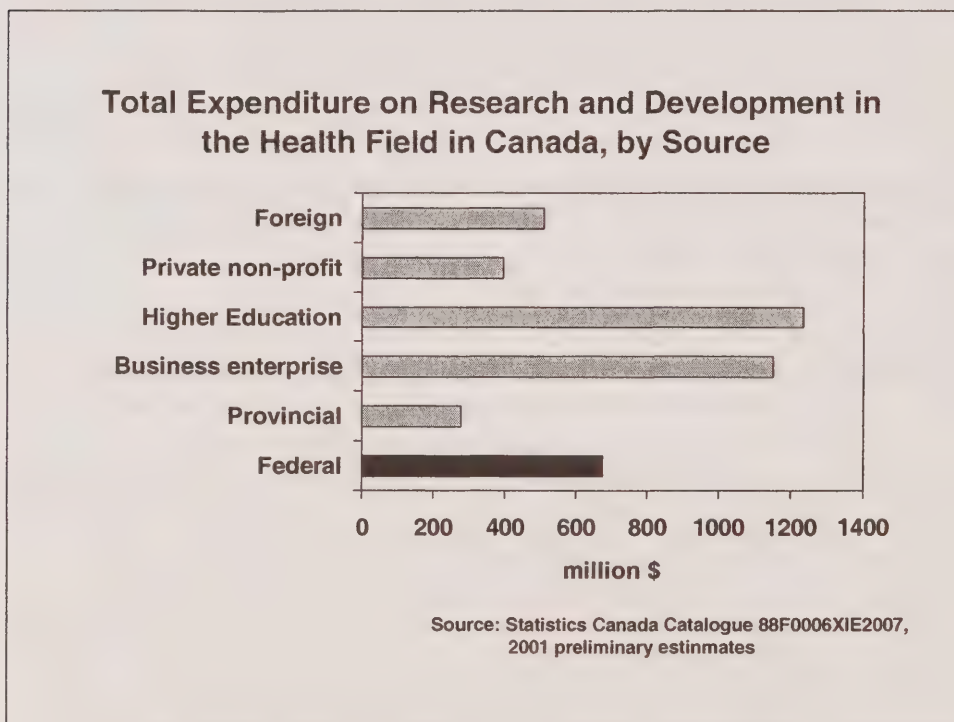
Partners in higher education

CIHR’s partnering with universities, research hospitals and related research centres is fundamental to health research in this country. Universities provide much of Canada’s infrastructure for research. They provide the salaries for many health researchers and the research space, services, intellectual environment and access to students.

Industry partners

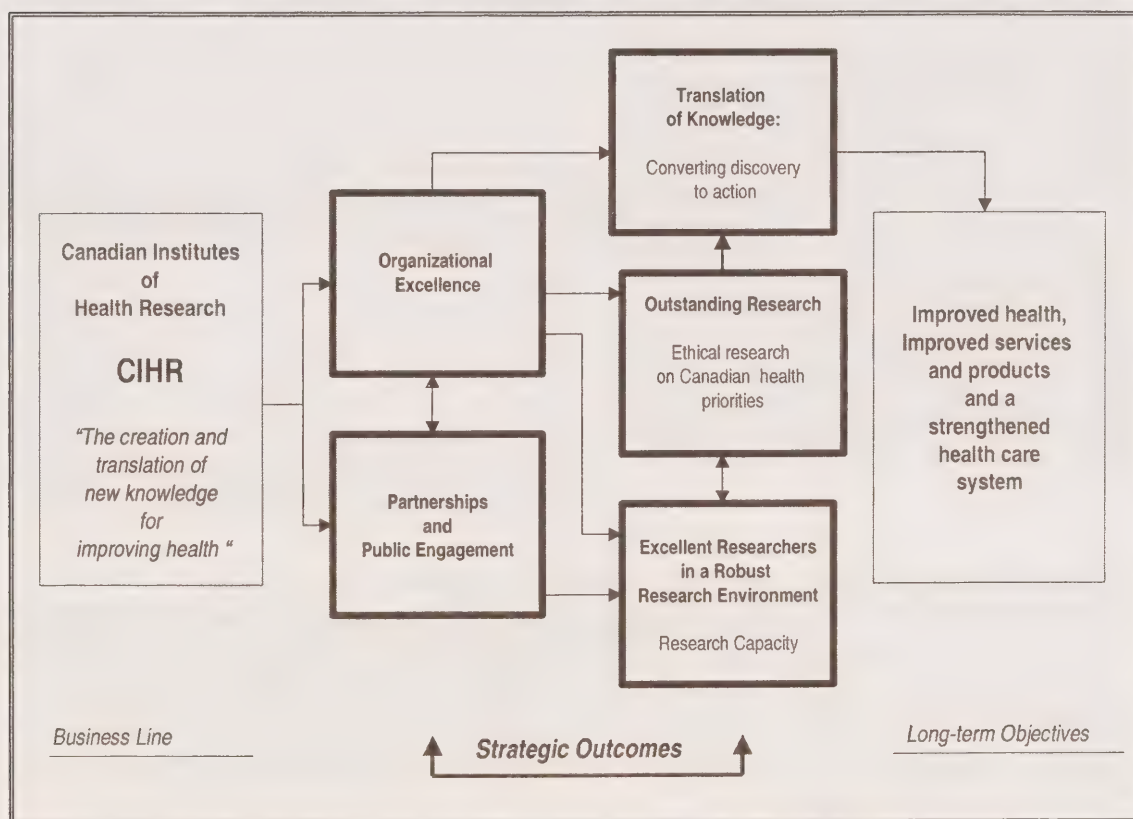
Federal health research funding has been a critical factor behind the global leadership of Canada's biotechnology industry. Many biotech firms were spawned by ideas emanating from health research. This has led to a robust network of alliances among the CIHR community and biotechnology firms. CIHR also partners with many of the seventy-four (74) research-based pharmaceutical companies, helping connect them to academic researchers and scientifically excellent projects. We are expanding linkages with small and medium-sized health enterprises, many of which are the result of past Canadian health research discoveries.

The following figure indicates the complex of health research and development funding sources that underlie the Canadian health research system in which CIHR plays a vital leadership role.



Our commitment to Canadians

CIHR's commitment to Canadians is to achieve excellence in the creation of new knowledge, through research, and its translation into improved health for Canadians through improved health services, better health products and a strengthened Canadian health care system. As a results-based organization, we have developed a Performance Measurement Framework for this commitment, structured around the five outcome categories that are displayed graphically below¹².



Schematic of CIHR Outcomes

Two strategic outcomes, "Organizational Excellence" and "Partnerships & Public Engagement", enable the other three, "Excellent Researchers in a Robust Research Environment" (the essentials of a capacity for responsive research)", "Outstanding Research" (the fuel of discovery) and "Translation of Knowledge" (converting knowledge to action). That is, by striving for excellence in the programming that we

¹² A complete logic model, showing the activities and outputs that underlie these outcomes is presented earlier in the report. See Strategic Context, Our Structures and Strategies for Delivering Results.

deliver and by expanding our impact through partnerships, we are able to better achieve the three strategic outcomes which impact upon the national goal of better health, improved health products and services and a renewed health care system.

Overview

An increasing federal presence in Canadian health research

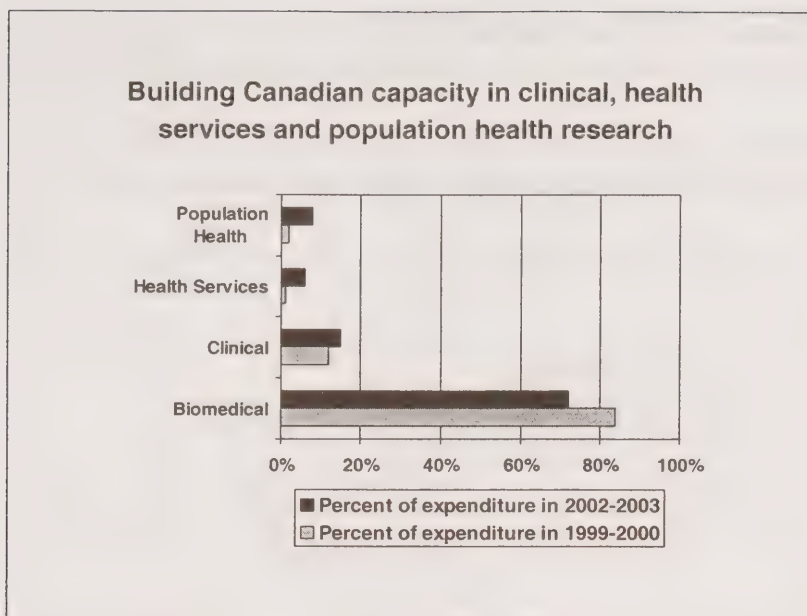
Recent increases in funding have enabled new programming and increased investment across the program portfolio in support of high quality research or training.

Output Measures	1999-2000	2002-2003	Increase
Grants and Awards expenditures	\$275 M	\$527 M	92%
Grants Funded	2962	4553	54%
Salary and Training awards funded	1869	2611	40%
Open Competition expenditures	\$251 M	\$414 M	65%
Strategic initiatives	\$0	\$53M	Highly Significant
Strategic programs	\$24 M	\$60 M	150%

Source: Medical Research Council and CIHR administrative records

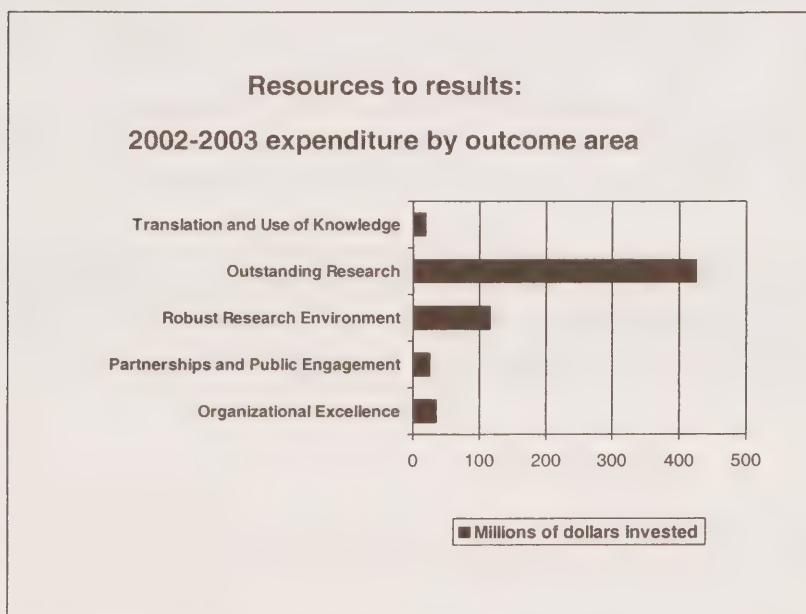
Strengthening the entire spectrum of health research

Government has given CIHR a mandate to support all streams of research: biomedical, clinical, health services and policy, and population health. We have responded with Institutes that focus specifically on building strength in streams where the Canadian research base was underdeveloped and with an effort by every Institute to develop a multi-stream approach to achieving its objectives. See chart, "Building Canadian Capacity ...", next page.



Distribution of expenditures by outcome area

The following chart indicates expenditures in the five CIHR results areas. Figures are approximate because much CIHR programming contributes to more than one outcome area.¹³

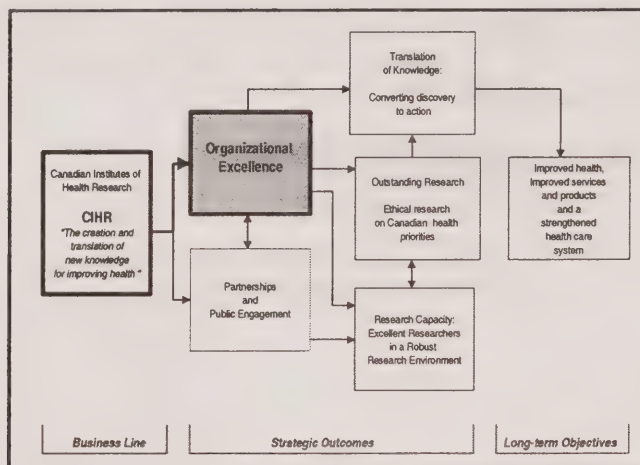


¹³ For example, a program to support multi-disciplinary research teams working on community health challenges could be conceived as contributing to partnerships and public engagement, developing research capacity through the involvement of research students, supporting outstanding research and contributing to the use of results. Note that Partnerships expenditures do not reflect CIHR funding delivered in partnership through outcomes 3, 4 and 5.

Reporting by Outcome Area – Introduction to the structure

Performance will be reported under each outcome area using the following structure.

- With the help of a graphic, the specific outcome will be positioned in the hierarchy of results that lead eventually to improved health and health care.



The outcome will be briefly described and current risks, challenges and mitigating strategies identified.

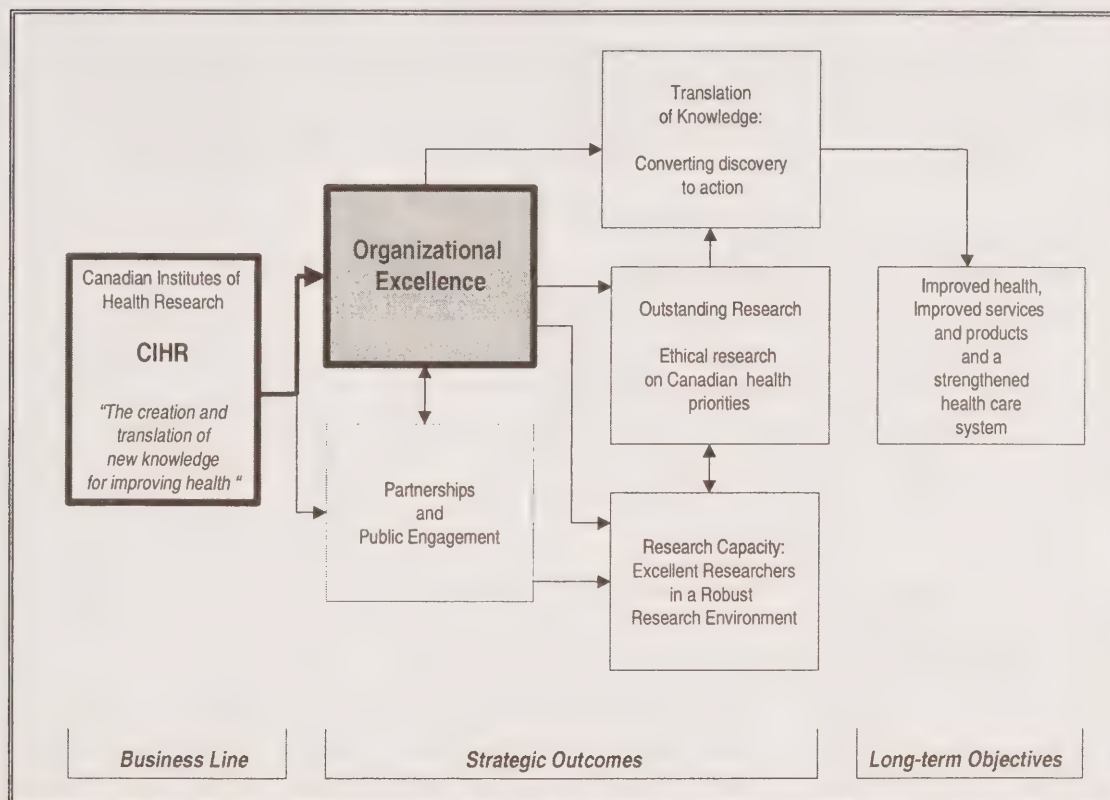
Then we will present a table listing key measures and performance information for 2002-2003. Note that as a young organization CIHR is still developing its capacity to shift from reporting on activities and outputs to reporting on outcomes. This capacity will improve as we develop the internal infrastructure for reporting on outcomes and as many of the outputs (such as Institute initiatives, training awards, Chairs, *et cetera*) generate results and those results impact upon Canadian health care.

A second table will list, in three columns, the planned results that were stated in the 2002-2003 Report on Plans and Priorities (RPP), activities undertaken by CIHR during the fiscal year and results achieved. Note that planned results that are effectively covered in the first table will not be covered again in the second.

Strategic Outcome 1 Organizational excellence

An enabling outcome

“Innovative approaches to achieving shared objectives”



CIHR is committed to organizational excellence as demonstrated by leadership, innovation, responsible management, continuous improvement and a quality work environment. A strong, focused organization with informed, dedicated employees provides the foundation for effective creation and delivery of programs for achievement of results.

Risks and Challenges

In terms of achieving Organizational Excellence CIHR faces the following challenges:

- Completing the transformation from a granting council to a strategic health research agency;
- Integrating and adapting to the challenges posed by a budget whose increase is below the increase in demand for funding; and,
- Creating awareness of the agency and demonstrating leadership in health research.

The risks of not adequately addressing these challenges are firstly that CIHR might not succeed in its mission to transform health research in Canada and, secondly, that the organization might lose credibility both nationally and internationally if it creates expectations which go beyond its capacities.

In order to help face these challenges and mitigate these risks, CIHR is working to:

- Develop a new corporate culture built around the CIHR identity;
- Play a leadership role in coordinating, focusing and integrating the national health research agenda and selecting priorities for action; and,
- Enhance accountability and effective reporting on results throughout the organization.

Performance Measurement

In its Corporate Performance Measurement Strategy, CIHR identifies the following expected results from its activities in pursuit of organizational excellence:

- Demonstrated leadership and coordination of national health research issues;
- Innovative programming, activities and structures;
- Excellence in management and operations; and,
- An outstanding work environment.

Measure	Performance Information
Recognition of CIHR leadership and coordination of national health research issues	<p>Recognition of Institute expertise Through its Institute on Health Services and Policy Research, CIHR partnered with the Commission on Health Care Reform (the Romanow Commission) to arrange for arm's-length peer reviews of publicly available background papers. The Institute's advisory board and directorship were subsequently actively engaged with the public through the media regarding health systems and policy issues.</p> <p>Recognition of CIHR coordination Other health research agencies have adopted guidelines on ethical issues in research developed by CIHR and its partners.</p> <p>CIHR has played a lead role in the multi-partnered development of a common format for an electronic <i>curriculum vitae</i> for researchers applying for funds. This innovation will help streamline application processes, reducing the time spent on obtaining grants – leaving more time for research.</p>

Innovation in programming, structures and review systems for health research

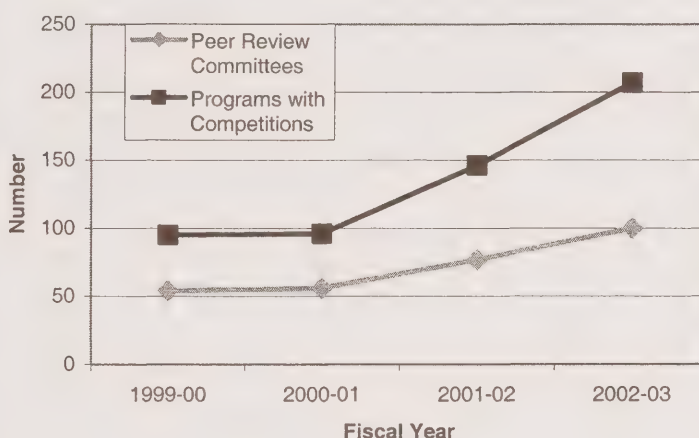
Strategic initiatives

Institutes have launched over 50 strategic initiatives since the creation of CIHR to address Canadian priorities for research capacity development, increased interdisciplinary problem solving, research focused on specific populations, on health problems and health policies.

Expanded programming and review structures

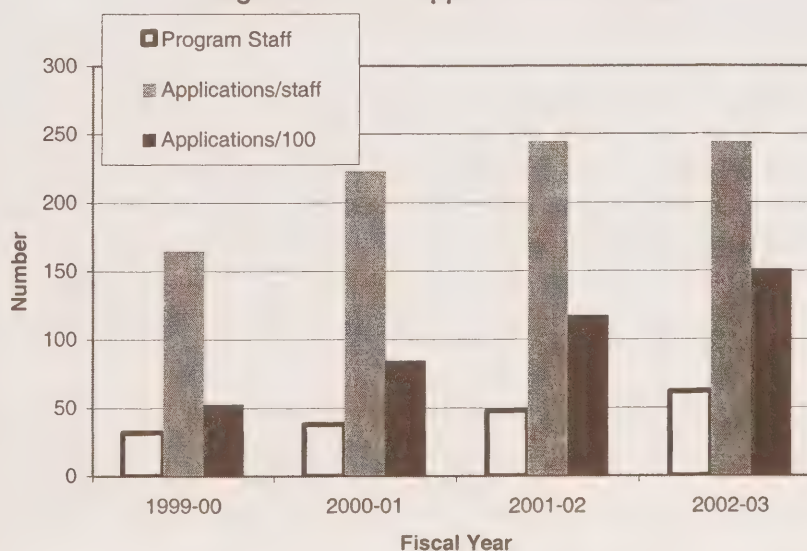
Between 2000-2001 and 2002-2003, the number of programs with competitions and peer review committees has almost doubled (56 to 100; and 96 to 207, respectively).

CIHR Program and Peer Review Activity



Increased staffing and improved efficiencies in application processing, peer review and competition management have addressed some of this workload increase.

Registration and Application Workload



<p>Quality of management and program delivery</p>	<p>CIHR is putting measurement frameworks in place To help ensure quality management and effective program delivery, CIHR has developed a Corporate Performance Measurement Framework and established a prioritized list of performance indicators. An Institute Common Framework project is identifying those indicators common to all Institutes.</p> <p>New capacity for internal audit and modern management CIHR moved to establish its Internal Audit capacity and to implement the function. A corporate risk assessment has been conducted as the basis for an Internal Audit Plan. Implementation of the federal government's Modern Management initiative will help CIHR ensure that it is an effective and efficient government organization.</p>
<p>Quality of the CIHR work environment</p>	<p>Stresses of a growing organization A survey of internal stakeholders found that CIHR has some work to do to improve the quality of its work environment, particularly where it comes to staffing of the Institutes. The majority of Institutes indicated that they were understaffed and unable to effectively deal with all aspects of the communications challenge.</p> <p>Focus on team-building and healthy workplace CIHR's inclusive, team-based management approach and its staff recognition programs help keep CIHR personnel informed, connected and motivated. Frequent all-staff assemblies and regular briefing sessions bring people together while a Walking Club and Weight Watchers group contribute to keeping CIHR employees fit and energized for service in the public good. We are a diversified, multi-lingual organization that unites different cultural and intellectual perspectives in a shared quest for excellence.</p>

The following table provides another perspective on performance in this outcome area. It indicates the expected results that CIHR set out in its RPP (Report to Parliament on Plans and Priorities for 2002-2003), the actions taken and the results achieved.

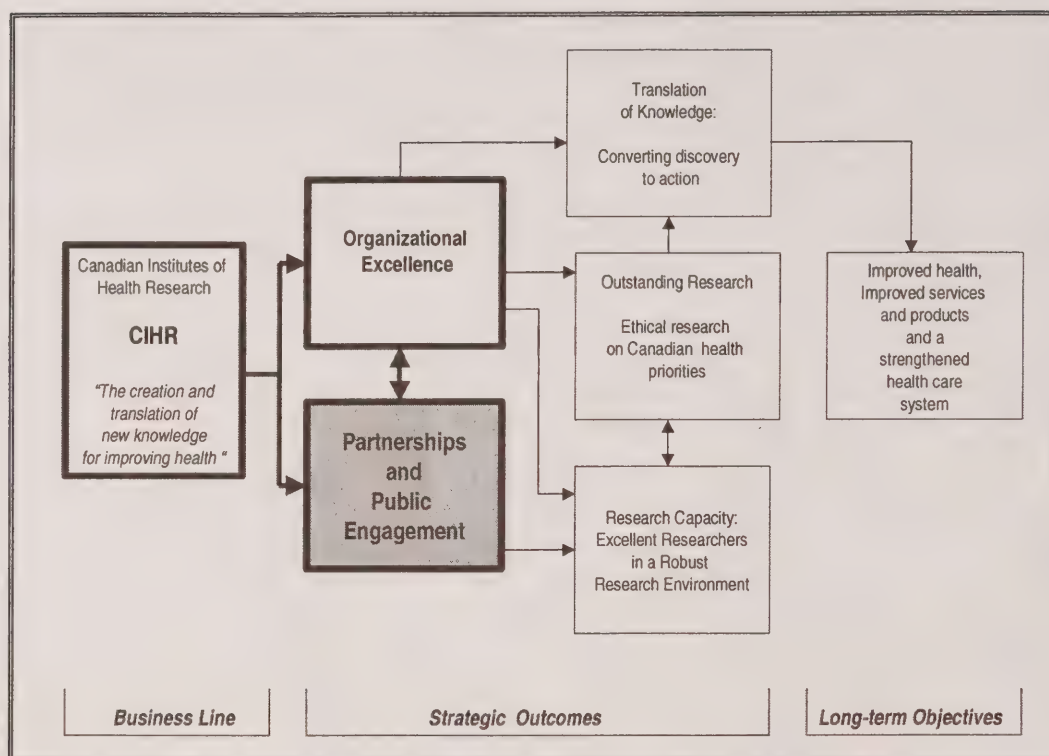
Results Planned	Actions Taken	Results Achieved
<p>Excellence in management and operations.</p> <p>Introduce technologies and structures to make CIHR decisions and activities transparent.</p> <p>Implement structures and practices that are seen as models for proactive leadership of health research and effective delivery of resources.</p>	<p>Implemented a Standing Committee on Performance Measurement, Evaluation and Audit.</p> <p>Implemented the Research Planning and Priorities Committee and the Institutes Roundtable to better focus discussion and communication with and between CIHR Institutes.</p> <p>Implemented internal audit function Implementation of Modern Management.</p> <p>Began development of a Common Results-based Management and Accountability Framework (RMAF) for the 13 Institutes.</p> <p>Continued evaluations of CIHR Operating Grants Program and Interdisciplinary Health Research Teams and Community Alliances for Health Research.</p>	<p>Governing Council oversight of management and programming assessment processes.</p> <p>Increased involvement of Scientific Directors in the overall management of CIHR.</p> <p>Management improvement mechanisms set in place.</p> <p>Progress towards a fully integrated performance measurement system.</p> <p>Evaluative work advanced to the study design stage.</p>
<p>Continue to work with NSERC and SSHRC and others to harmonize, clarify and make more consistent our policies, regulations and practices pertaining to grants and awards</p>	<p>Jointly negotiated a Memorandum of Understanding on roles and responsibilities of granting councils, funding recipients and their host institutions.</p> <p>Undertook to implement a Common CV (Curriculum Vitae) with the other granting councils.</p> <p>With other Councils began development of an RMAF for Canada Graduate Scholarships and Indirect Costs programs.</p> <p>Jointly completed an evaluation of the Canada Research Chairs program http://www.chairs.gc.ca/english/Program/reports/ThirdYearReviewE.pdf</p> <p>With other Councils produced a RMAF for the Inter-Agency Panel on Research Ethics.</p>	<p>Clarification of roles and responsibilities and greater accountability for public funding delivered through federal grants and awards.</p> <p>Potential for significant streamlining of the application process allowing researchers more time for research.</p> <p>Performance measurement and evaluation to be part of program design and approval process.</p> <p>Management response concerning program improvements. http://www.chairs.gc.ca/english/Program/reports/SteeringResponseE.pdf</p> <p>Plans in place for evaluation of the Inter-Agency Panel on Research Ethics.</p>

Strategic Outcome 2

Partnerships and public engagement

An enabling outcome

“Working as one toward the goal of better health”



Partnerships enable sharing of different perspectives and pooling of resources to achieve critical mass and to realize the benefits of synergy. They lead to coordinated efforts and optimal use of resources. CIHR has set in place a strong committee and staff structure to maintain the partnerships it has already formed and to negotiate new ones, in Canada and internationally. The increased commitment to health research by the federal government is echoed by our key partners. CIHR and its Institutes have over 60 established partnerships, which cover a range of activities, including capacity building, priority research and use of research results for clinical practice, health policy or commercialization.

Risks and Challenges

In seeking and maintaining partnerships and public engagements, the challenges facing CIHR are:

- Identifying and engaging the right partners for research at the right time;
- Not over-extending the organization with commitments beyond our capacity; and,

We risk not adequately identifying the most important areas for partnering or having inadequate reach into certain health research areas thereby limiting progress.

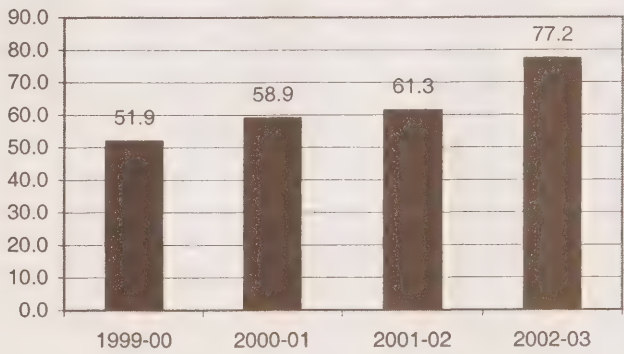
In order to help face these challenges and mitigate these risks, CIHR is working to:

- Develop a comprehensive database of researchers and potential partners;
- Clearly identify roles and responsibilities of each organization in joint endeavours;
- Enhance financial systems to improve long term planning projection and analysis for partnerships;
- Monitor performance to ensure delivery on commitments; and,
- Communicate with all partners in an open and transparent fashion.

Performance Measures

In its Corporate Performance Measurement Strategy, CIHR identifies the following expected results from its partnering and public engagement activities:

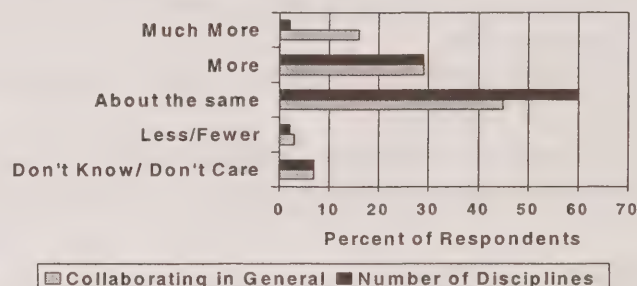
- Innovative national and international alliances for more and better research;
- Intellectual and administrative synergy in the national health research effort;
- Involvement of the public, partners and others in CIHR activities and achievements; and,
- Raised public awareness of research.

Measure	Performance Information										
Increased resources levered from partners	<p>Increased funding by partners Since CIHR's creation, the financial contributions of partners have increased almost 50%, from \$51.9 M in 1999/00 to \$77.2 M in 2002/03.</p> <p>Partner Contributions</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Partner Contributions (M)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1999-00</td> <td>51.9</td> </tr> <tr> <td>2000-01</td> <td>58.9</td> </tr> <tr> <td>2001-02</td> <td>61.3</td> </tr> <tr> <td>2002-03</td> <td>77.2</td> </tr> </tbody> </table> <p>When all types of joint funding agreement are considered, partners contribute \$2.20 for ever \$1.00 invested by CIHR.</p>	Year	Partner Contributions (M)	1999-00	51.9	2000-01	58.9	2001-02	61.3	2002-03	77.2
Year	Partner Contributions (M)										
1999-00	51.9										
2000-01	58.9										
2001-02	61.3										
2002-03	77.2										

**Linkages,
networking, and
collaboration
among researchers,
including across
disciplines.**

Evidence of increasing collaboration among HIV-AIDs researchers

Collaboration compared with a year ago



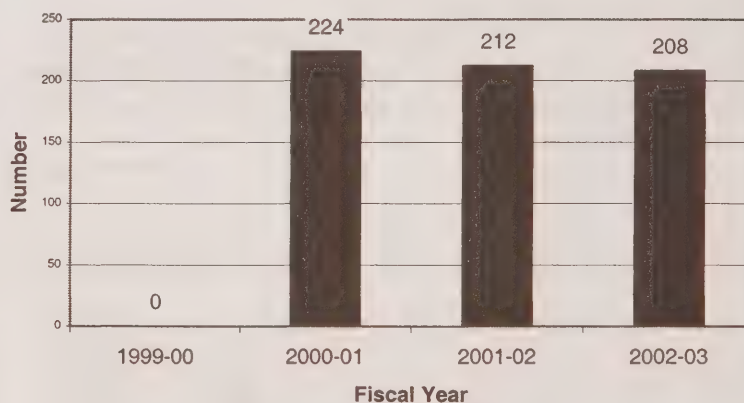
Source: Survey of HIV-AIDS Researchers by PRA Inc

**Intellectual and
administrative
synergy in the
national health
research effort**

Intellectual contribution of volunteers

Since 2001-20002, over 200 Canadians have volunteered their time and expertise to building CIHR and its Institutes as members of Institute Advisory Boards.

Volunteer Involvement- Institute Advisory Board Members



Although the drop in the number of volunteers on Institute Advisory Boards (IAB) is not high (5%) it is of concern to CIHR. The agency has conducted a study of the process by which IAB members were recruited to identify areas for improvement. A lesson learned was that the terms of reference for volunteers and the expectations of them need to be clearer.

Public awareness of health research and engagement in health research issues

Public support for health research

National data from the 2003 Health Care in Canada survey shows Canadians value and support health research, recognizing its link to improving health care and the health care system.¹⁴

83% of the Public indicated support for increased funding of health research, as did 81% of nurses, 82% of doctors, 75% of pharmacists and 80% of managers.

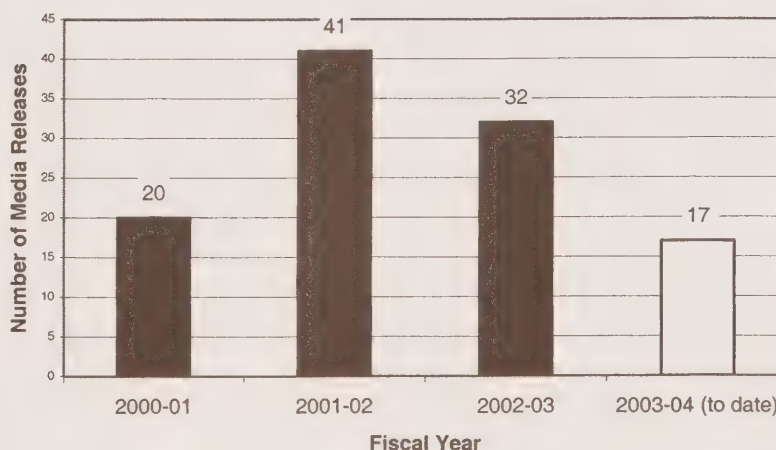
Stakeholder perceptions of CIHR

A survey of CIHR stakeholders conducted in the winter of 2003 concluded CIHR was viewed as having a positive corporate image by all stakeholders, and was described as being a unique, dynamic and transformative organization with a broad mandate and very clear vision. However, the same survey showed most recognized CIHR as being primarily a health research-funding agency, with little reference to the other important aspects of CIHR's mandate (e.g., Ethics Office or Knowledge Translation)¹⁵.

Communicating to the Public

Our reach to the public in terms of media releases was less than we would have hoped for in 2002-2003. This may be attributed to the need to recruit a new Director of Communications in the Fall of 2002 and a general reorganization of our Communications function to better respond to the multi-Institute environment. The new structure appears to be effective: CIHR has produced 17 releases in the first quarter of 2003-2004.

CIHR Media Releases



¹⁴ The Health Care in Canada Survey 2003: http://www.mediresource.com/pages/hcc_survey/pdf/2003_hcic.pdf

The following table provides another perspective on performance in this outcome area. It indicates expected results that CIHR set out in its RPP (Report to Parliament on Plans and Priorities for 2002-2003), the actions taken and the results achieved.

Results Planned	Actions Taken	Results Achieved
Innovative national and international alliances for more and better research	<p>Met with counterpart Institutes and organizations in other countries.</p> <p>Disseminated information materials to Canadian and foreign researchers, as well as visiting delegations.</p> <p>International workshops organized.</p> <p>Participated in federal working groups and committees, with partners such as the Department of Foreign Affairs and International Trade.</p>	<p>Cooperative research agreements negotiated with counterpart organizations in the US, the United Kingdom, Mexico, Japan, Italy, Australia, New Zealand and Germany.</p> <p>Increased interest in collaborating and partnering with CIHR.</p> <p>Strengthening of international ties.</p> <p>The health research perspective and challenges of science and technology policy are represented and being addressed.</p>
Develop a mechanism for consultation with the Provinces and Territories on the transfer of research results to users.	CIHR Institutes are establishing relationships with federal/provincial/territorial coordinating committees.	<p>CIHR sought and received an external committee member seat on the federal/provincial/territorial Advisory Committee on Health Delivery and Health Research.</p> <p>Established initial linkages required for development/facilitation of knowledge transfer mechanisms.</p>
Engage stakeholders and CIHR's partners in the determination of respective roles in the knowledge creation and transfer process.	<p>Designed and launched Institute Advisory Board renewal process.</p> <p>Funded CIHR and Voluntary health sector survey, released in August 2002.</p>	<p>IAB recruitment process improved to enhance diversity on Institute Advisory Boards.</p> <p>Survey report released. http://www.healthcharities.ca/en/publications/02_11_08_Joint%20Summary_CIHR_Sector.pdf</p>

¹⁵ Survey of CIHR Stakeholders conducted by an external contractor in the winter and spring of 2003.

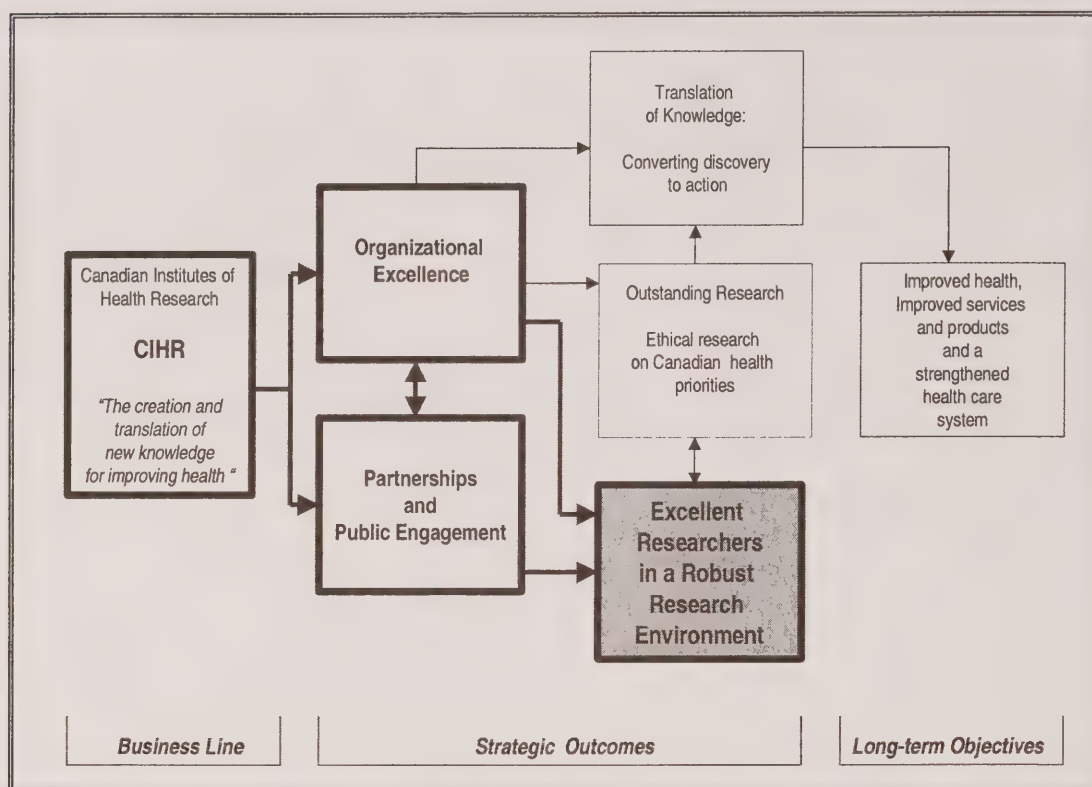
	<p>Liaised with Health Charities Council. Participation of CIHR President in Health Charities Roundtable, May 2002.</p> <p>Various Institutes (ICRH, etc) held partners' forums.</p> <p>Initiated development of partnership database.</p>	<p>Strengthening of voluntary sector partnerships.</p> <p>More cohesion in research/partner community regarding these areas of research.</p> <p>Progress towards improved management of CIHR Partnerships.</p>
Expand CIHR capacity to lead public debate on health policy issues and ethics	<p>Coordinated partner input in stem cell policy</p> <p>A privacy workshop was held in December 2002 bringing greater awareness of privacy needs. Consulted with experts in health research, ethics, law and public policy in the improvement of the Case Studies and the Privacy Principles for health research.</p>	<p>Progress in stem cell policy development. http://www.cihr-irsc.gc.ca/news/press_releases/2003/pr-0301_e.shtml</p> <p>Published Case Studies involving Secondary Use of Information in Health Research. Organized a workshop "Privacy in Health Research: Sharing Perspectives and Paving Way Forward".</p>
Engage public participation in the identification of research priorities	<p>Public representatives participated in Institute Advisory Boards and Institute consensus conferences.</p> <p>Participated in development of the "The Gee! in Genome" traveling public exhibition.</p>	<p>Evidence of public satisfaction with role in the process. Source: Conference feedback.</p>

Strategic Outcome 3

Excellent researchers in a robust research environment

A core CIHR outcome

“Building and maintaining a responsive Canadian health research capacity”



The production of world-class research requires a national cadre of excellent researchers. They must be trained, developed and supported. And to retain our best researchers in Canada, and to be able to recruit excellent researchers from other countries, we need to provide an environment that equals the best in the world in terms of infrastructure, networks, centres of excellence, support for students, and research funding. A robust research environment is the *sine qua non* of “brain gain”.

With the creation of CIHR, Canada Research Chairs, Canada Foundation for Innovation, Canada Graduate Scholarships and Indirect Costs support, the federal government has assembled a suite of programs to build a world-class research environment.

Risks and Challenges

In terms of developing research capacity, CIHR and partners face a number of challenges:

- Recent data from Statistics Canada¹⁶ shows that the number of qualifications awarded in the health professions declined by 6.1% in 2000 (the most recent year for which data are available) for the lowest total since 1993. For example, in year 2000, 1,473 people earned medical degrees in Canada, down from 1,776 in 1995.
- The country faces a critical shortage in highly qualified personnel due to an ageing workforce and an increase in demand.
- There is a need for sustained research funding to continue to support an expanding pool of researchers.

The risks of not adequately addressing these challenges are that CIHR and Canada might not have the intellectual capital to conduct the research needed to support improvements to health care in Canada. Failure to address the capacity issue also places Canadian economic competitiveness at risk.

In order to help face these challenges and mitigate these risks, CIHR has made capacity development a priority and has launched programs to address capacity gaps. For example, the Strategic Health Research Training Initiative is now providing support for more than 51 health research training centres across Canada.

Performance Measurement

In its Corporate Performance Measurement Strategy CIHR identifies the following results for this outcome area:

- An expanding pool of trained and highly capable researchers; and,
- A robust research environment.

¹⁶ Statistics Canada as cited in “Canadians avoid medical, teaching jobs” CanWest News Service, Thursday July 10, 2003

Measure	Performance Information																					
The role of CIHR in supporting students and postdocs and enabling them to establish themselves as researchers in Canada	<p>Training for interdisciplinary research in priority areas</p> <p>CIHR instituted a major Training Grants Program in 2001 and has funded more than 84 training centers in 2001 and 2002 representing an investment of \$125 million over the next six years. Each grant funds a specific university-based (and/or hospital-based) health-research training program with demonstrated accomplishment in mentoring, curriculum design and interdisciplinary interests. In a similar program, four training centers focus on expanding aboriginal health research capacity.</p>																					
	<table><tr><th colspan="3">New Health Research Training Centres</th></tr><tr><th></th><th>2001</th><th>2002</th></tr><tr><th>Focus</th><td>General Capacity Building</td><td>Institute Priority Areas</td></tr><tr><th>Letters of Intent to Apply</th><td>235</td><td>70</td></tr><tr><th>Full Applications</th><td>127</td><td>64</td></tr><tr><th>Grants Approved (number and rate of successful applications)</th><td>51 (40%)</td><td>33 (52%)</td></tr><tr><th>Cumulative</th><td>51</td><td>84</td></tr></table>	New Health Research Training Centres				2001	2002	Focus	General Capacity Building	Institute Priority Areas	Letters of Intent to Apply	235	70	Full Applications	127	64	Grants Approved (number and rate of successful applications)	51 (40%)	33 (52%)	Cumulative	51	84
	New Health Research Training Centres																					
		2001	2002																			
	Focus	General Capacity Building	Institute Priority Areas																			
Letters of Intent to Apply	235	70																				
Full Applications	127	64																				
Grants Approved (number and rate of successful applications)	51 (40%)	33 (52%)																				
Cumulative	51	84																				
	<p>Individual awards for training in health research</p> <p>CIHR also provides support for students and fellows through awards to outstanding individuals.</p>																					
	<p>New Training Awards</p> <table><tr><th>Year</th><th>Undergraduate</th><th>Graduate</th><th>Fellowship</th></tr><tr><td>2000</td><td>330</td><td>200</td><td>230</td></tr><tr><td>2001</td><td>380</td><td>150</td><td>200</td></tr><tr><td>2002</td><td>350</td><td>150</td><td>200</td></tr></table>	Year	Undergraduate	Graduate	Fellowship	2000	330	200	230	2001	380	150	200	2002	350	150	200					
Year	Undergraduate	Graduate	Fellowship																			
2000	330	200	230																			
2001	380	150	200																			
2002	350	150	200																			

The role of CIHR in attracting, supporting, and retaining experienced researchers (including researchers from other countries)

Support for researchers

CIHR operates a number of programs designed to attract, support and retain researchers. The following table shows new offers of researcher salary awards in 2000, 2001 and 2002. The Canada Research Chairs program, that provides both salary and research funding, has enabled rapid growth in the programming in this area. (<http://www.chairs.gc.ca/>)

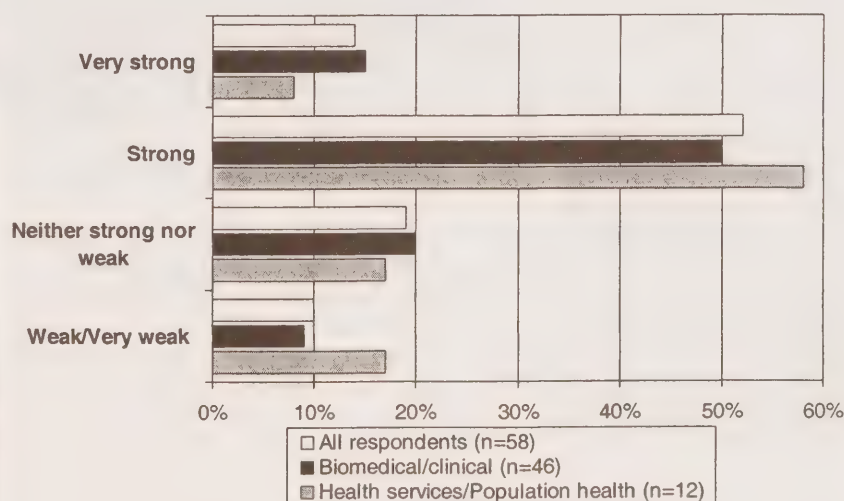
Program	2000	2001	2002
New Investigators	49	70	63
Investigators	26	22	12
Senior Investigators	10	17	6
Canada Research Chairs		167	121
Total	85	286	202

Assessment of the health research environment

A pilot survey indicated that 66% of HIV-AIDS researchers viewed Canadian capacity in their area as strong or very strong. Ten percent (10%) viewed Canadian capacity as weak in their area.

The adequacy of resources for health research and the attractiveness of the health research environment

Rating of Canadian capacity to carry out high-quality HIV/AIDS research



**The capacity of
Canadian health
researchers to
carry out
outstanding
research**

Regional development

A robust research environment means strength in health research across all regions of the country. An in-house evaluation of CIHR's Regional Partnerships Program revealed that it has:

- 1) Played a part in the reversal of the decline in funding to small provinces;
- 2) Helped RPP-funded researchers to secure regular CIHR grants; and,
- 3) Increased success rates, of both new and renewal operating grant applications from RPP-eligible provinces, to levels comparable to the national figures.

Furthermore, RPP-eligible provinces report that the program has:

- 1) Maintained or increased the number of trainees and staff involved in CIHR-funded research projects;
- 2) Helped young investigators to start their research programs and potentially retained seasoned scientists; and,
- 3) Provided bridge funding to ongoing research programs.

In Saskatchewan for the period between 1999 and 2002, the program has:

- Provided funding to 28 operating grants and 10 salary awards that otherwise would not have been funded;
- Supported 40 trainees as well as 27 research staff;
- Helped the province to increase its CIHR "allocation" from 1.0% to 1.6% of our budget;
- Encouraged more Saskatchewan researchers to apply to CIHR;
- Provided bridge support to a number of research programs;
- Offered substantial initial support to eight new researchers; and,
- Helped to retain 11 faculty members who were considering moving out of the province.

In Newfoundland and Labrador for the same period, the program has:

- Provided funding to 26 operating grants and eight salary awards;
- Supported 56 trainees as well as 21 research staff; and,
- Helped in maintaining a vibrant research environment.

Providing the infrastructure

CIHR funding (in conjunction with other partners) has led to the creation and maintenance of world-class facilities that should contribute to the recruitment and retention of researchers. For example, CIHR contributed to the development of the:

- Genomic Center for Cancer Research and Diagnosis at the University of Manitoba;
- TORCH program (Tomorrow's Research Cardiovascular Health Professionals) at the University of Calgary aimed at attracting young researchers in various health disciplines into cardiovascular research, an area of critical shortage in Canada; and,
- "Discovery District", an area of downtown Toronto that currently has the densest concentration of biomedical research facilities in North America.

The following table provides another perspective on performance in this outcome area. It indicates the expected results that CIHR set out in its RPP (Report to Parliament on Plans and Priorities for 2002-2003), the actions taken and the results achieved.

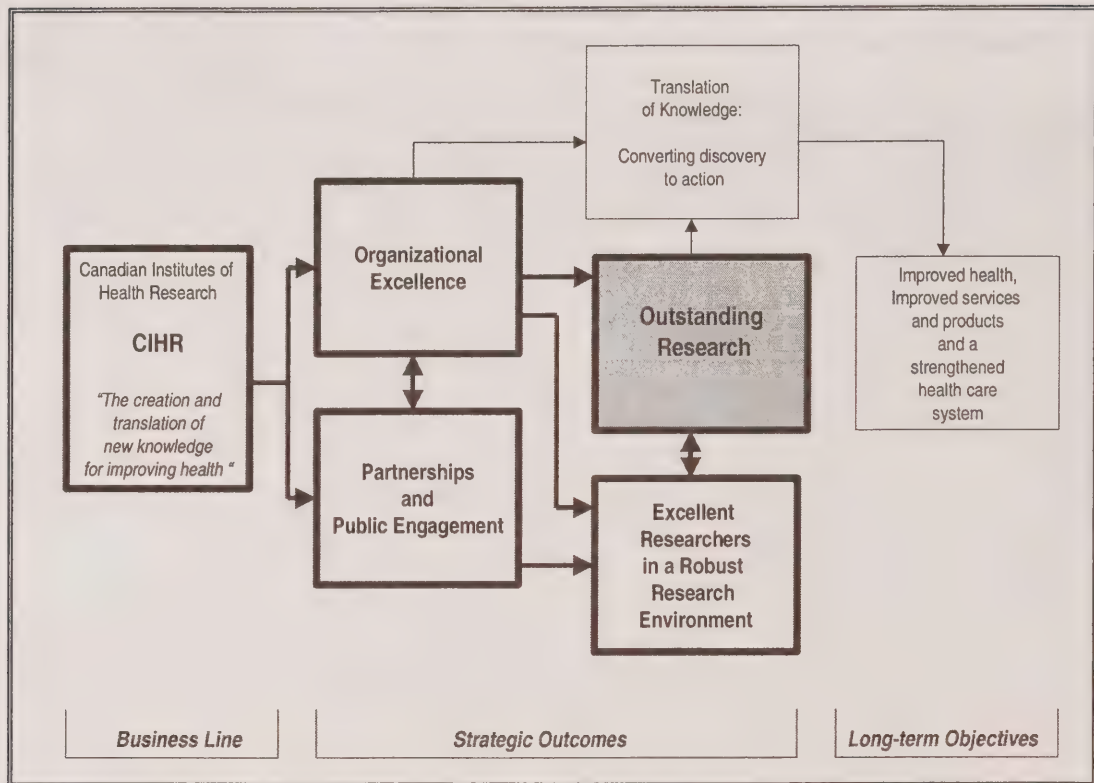
Results Planned	Actions Taken	Results Achieved
Outstanding health researchers working in Canada	National award competitions held for various levels of independent researchers, i.e., New Investigators through Senior Investigators.	New salary awards offered to researchers in Canada for support and recognition of researchers at all career stages: newly-established investigator, recently-established and senior.
Continue to support research career development.	National award competitions held for various levels of trainees, i.e., undergraduate students through post-PhD fellows.	New awards for research training offered for undergraduate, graduate and postgraduate training in health research.
Foster novel programs for interdisciplinary health research training	Second round of national competitions held for interdisciplinary teams of researchers using the Strategic Training Program Grants (STIHR) program.	34 new Strategic Training Centres approved in the 2002 competition, focused on filling specific gaps in Canadian health research capacity.
Develop a virtual meeting ground (ResearchNet) that will support Canada's health research community	Developed concept and proposal for a health research portal. Aligned partnerships and proposals. Called for proposals. Selected contractors.	Health research portal moved from concept to detailed design stage.

Strategic Outcome 4

Outstanding health research

A core CIHR outcome

“Seeking new knowledge to fuel innovation in health care”



Providing resources for the best possible Canadian research projects is essential to creating new knowledge that will make a difference. “Best possible” means research with potential for high impact. It means research that is highly ethical and humane. And it means being relevant to the most critical, sometimes most difficult, questions about living organisms, societies and health.

Outstanding Research connects logically to both Translation and Use of Knowledge and to Research Capacity. Every research project not only advances knowledge that will lead to improved health. It also provides a training opportunity for students and postdoctoral fellows who, by participating in today’s projects, are being prepared to meet the research challenges of tomorrow. For example, a recent survey found that 51 researchers were supervising a total of 173 students and 54 postdoctoral fellows – on average, about three graduate students and one postdoctoral fellow per researcher.

The 2002-2003 fiscal year saw a number of emerging crises that demonstrated the importance of research preparedness – being ready to address a health threat through rapid research. When SARS (Severe Acute Respiratory Syndrome) struck Toronto in

2003 it had immediate consequences for the health of Canadians, for the integrity of the health care system and for the economy of Canada's largest city. CIHR took the lead in the research component of Canada's response, bringing together health researchers and funders from the provincial health research agencies, health charities and industry and helping to mount a rapid response including the world's first sequencing of the genome of the SARS coronavirus.

In a unique trans-Canada partnership, four CIHR-funded research teams dropped what they were doing and, in just 11 weeks, determined the complete sequence of this virus. Researchers around the world are building on this Canadian accomplishment to better understand the virus and develop diagnostic tests, vaccines and antiviral therapies.

Placing this achievement in context... it took almost a decade to obtain the complete genetic sequence of HIV, the virus that causes AIDS. Today, with advances in DNA-sequencing technology, Canadian researchers were able to determine the sequence of this coronavirus in a matter of weeks. Sequencing of the SARS genome was a critical first step towards understanding this virus and ultimately developing a rapid diagnostic test, vaccines and anti-viral drugs.

Risks and Challenges

In delivering results related to the outcome Outstanding Research, the challenges to CIHR include:

- Identifying the high-quality research that it will fund;
- Encouraging applications from a broad spectrum of research areas of importance to Canadians; and,
- Enabling more projects while ensuring that each has enough funding to achieve results.

The risks of not adequately addressing these challenges are that CIHR might not fully provide the research base needed for improving health and health care in Canada. Further, CIHR risks not finding the right balance between number of projects funded and size of individual grants.

To face these challenges and mitigate these risks, CIHR:

- Conducts a rigorous peer-reviewed, competitive process for screening applications for funding;
- Actively uses its Institute Advisory Boards to ensure awareness of the entire health research community; and,
- Regularly re-visits the issue of grant and award numbers and size.

Performance Measurement

In its Corporate Performance Measurement Strategy, CIHR identifies the following expected results in the Outstanding Research category:

- Excellent research results that meet high ethical standards and add new knowledge to the global pool;

- Development and advancement of research agendas of institutes and the nation; and,
- Research that responds strategically to national health threats and opportunities.

Measure	Performance Information
<p>Quantity and quality of research output, and recognition by the world research community of CIHR-supported researchers and their research</p>	<p>Examples of outstanding research Please see “Discovery 2002-2003” for some of the Canadian health research breakthroughs that had high visibility in both public and scientific media. These are representative of the results of thousands of projects supported by CIHR in Canadian universities and hospitals.</p> <p>Recognition by the world research community A survey of CIHR-funded researchers in the area of HIV-AIDS revealed that 31% also successfully competed for funding from sources outside Canada.¹⁷</p> <p>Recognition by CIHR stakeholders In the CIHR Stakeholder survey, the majority of respondents believed that the CIHR has an opportunity to become both an international leader in health research as well as the authoritative voice for health research in Canada.¹⁸</p>

¹⁷ Survey of HIV/AIDS Researchers, report delivered to CIHR by PRA Inc, December 2002.

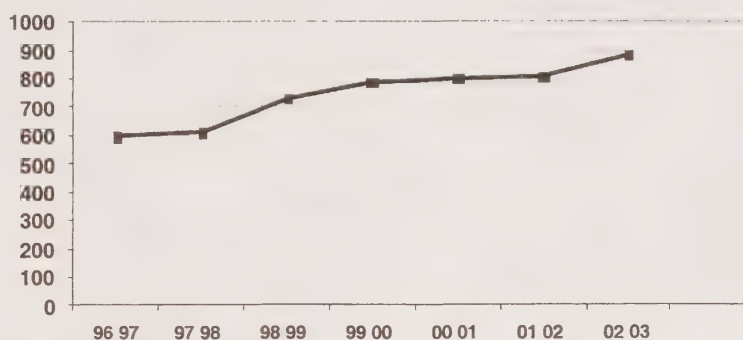
¹⁸ CIHR Communications Stakeholder Consultations, report delivered to CIHR by APCOworldwide, May 2003.

**Increased number
and value of
operating grants
awarded**

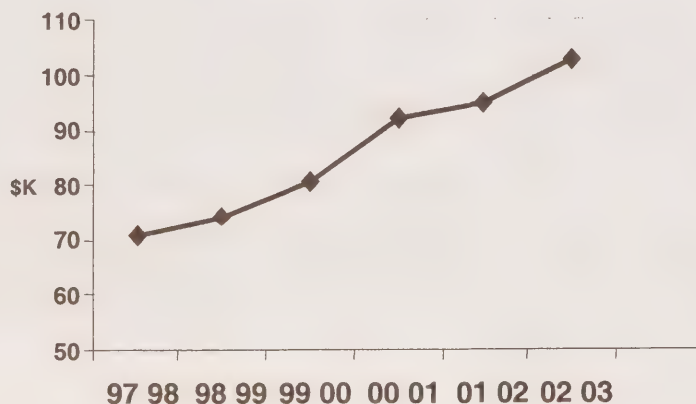
New and renewal grants increased by 53% since 1999-2000

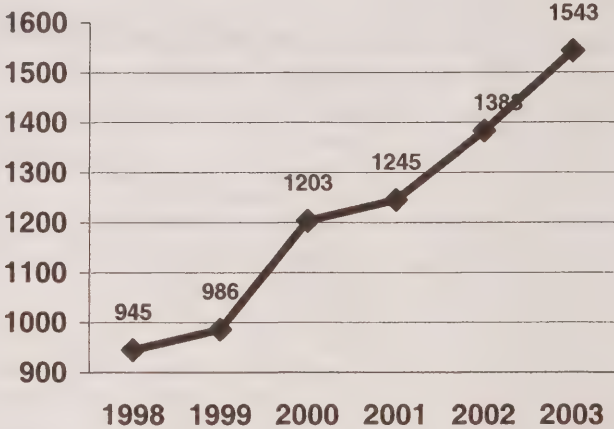
Fiscal Year	Grants		Group Grants	
	Projects	\$	Projects	\$
1999-2000	3108	203,782,663	57	45,409,730
2000-2001	3640	255,114,967	75	47,242,453
2001-2002	4539	360,591,603	79	38,543,543
2002-2003	4779	433,610,542	75	38,477,571

New grants increased in 2002-2003



Average grant in the CIHR Operating Grants competition has increased by over 47% since 1997-98



<p>Existence of a national health research agenda and CIHR's role in its development.</p>	<p>Institute strategic priorities established Each Institute has developed a Strategic Plan that sets out the research priorities within its mandate. In sum these plans map Canadian research priorities across all areas. For details access Institute websites through www.cihr.ca.</p>														
<p>Number of applications for funding received</p>	<p>Applications for Operating Grants increased by 46% between 1998 and 2002)</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Number of Applications</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1998</td> <td>945</td> </tr> <tr> <td>1999</td> <td>986</td> </tr> <tr> <td>2000</td> <td>1203</td> </tr> <tr> <td>2001</td> <td>1245</td> </tr> <tr> <td>2002</td> <td>1385</td> </tr> <tr> <td>2003</td> <td>1543</td> </tr> </tbody> </table> <p>(Data for one annual competition only)</p>	Year	Number of Applications	1998	945	1999	986	2000	1203	2001	1245	2002	1385	2003	1543
Year	Number of Applications														
1998	945														
1999	986														
2000	1203														
2001	1245														
2002	1385														
2003	1543														
<p>Quality and soundness of the system used to ensure high ethical standards</p>	<p>Frameworks for performance in the area of ethics The Governing Council Standing Committee on Ethics is affording high priority to quality assurance issues. A Performance Measurement Framework project for the CIHR Ethics function was commenced.</p> <p>The Inter-Agency Panel on Research Ethics has accepted a Results-Based Management and Accountability Framework and is ready to move on performance measurement and evaluation.</p>														

The following table shows the results that were planned in the CIHR Report on Plans and Priorities for 2002-2003, CIHR actions and results achieved.

Results Planned	Actions Taken	Results Achieved
Research that meets high ethical standards and adds new knowledge to the global pool	Established Research Integrity Committee to handle allegations of non-compliance with CIHR and Tri-Council Guidelines by CIHR-sponsored institutions and individual researchers. Results of CIHR-funded research was published for the world community.	Undertook to develop an internal CIHR policy for handling allegations. Continuing contribution to the global pool of knowledge on health.
Development and promotion of CIHR Institutes and national health research agendas	All Institutes have consulted stakeholders to determine research priorities.	National research priorities have been identified.
Research that responds strategically to emerging health threats and research opportunities	All Institutes have developed strategic plans and issued RFAs (requests for applications) for strategic research.	Priority research initiatives have been developed and launched. Rapid response to threats, e.g., determining the sequence of the SARS virus in less than two weeks.
Support outstanding research that will provide Canadians with discoveries and knowledge that improve health.	Supported research in universities and hospitals across Canada.	Discoveries with impact on the advancement of knowledge and with impact on health and the economy.
Support programs to foster problem-based research that encompasses all the disciplines across the health research spectrum.	Operated programs that bring researchers from different disciplines together to address specific health issues.	Increase in interdisciplinary cooperation in the study of health issues.
Enhance Canada's international competitiveness by an increase in the value and number of grants.	Governing Council resource allocation decisions.	The number of grants and the average value of grants were increased.

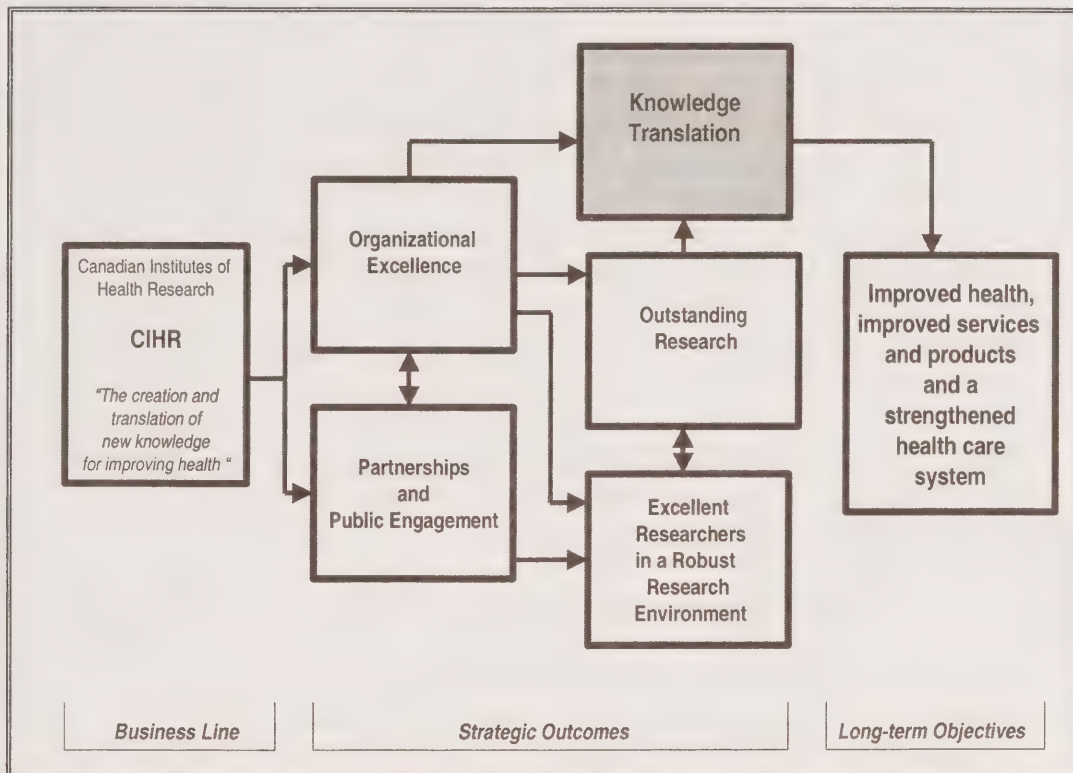
<p>Contribute to improved research ethics policies and practices in Canada and promote high ethical standards in Canadian research.</p>	<p>Examined ethical issues raised by the use of placebo in clinical studies and extensively consulted with stakeholders and general public in order to develop a Canadian policy on the appropriate use of placebo in clinical trials.</p>	<p>Produced a Background Paper "Placebo and Standards of Care - For a Better Understanding of the Ethical Issues of the use of Placebo Controls in Clinical Trials in Canada".</p> <p>In collaboration with Health Canada organized a National Conference "Appropriate Use of Placebo in Clinical Trials" and drafting of a report to develop Canadian policy on the appropriate use of placebos in clinical trials.</p>
---	--	--

Outcome 5

Knowledge Translation

A core CIHR outcome

“Converting knowledge to practical improvements in health care”



Putting health research discoveries to work for Canadians requires that new knowledge be shared, its practical potential tested, and any resulting improvement in health services, policies or products be promoted, adopted and used. The process of turning research results into action is neither linear nor simple, nor as fast as we would like it to be. We aim to accelerate the transformation of knowledge into benefits in a novel, coordinated and integrated way.

CIHR is building in-house capacity to understand and promote knowledge translation. In our redesigned organization, we have created and begun to staff a Knowledge Translation (KT) function and launched strategic initiatives to generate research on the knowledge translation process. We need to better understand the different knowledge transfer processes for different types of research. For example, the processes through which policy makers become aware of a better approach to grouping health services will be different from the process through which clinicians become aware of a new treatment modality.

Risks and Challenges

In achieving results in the Knowledge Translation (KT) outcome area, CIHR is challenged by the need to work with a multitude of players involved in the process of innovation and the relative shortage of Canadians specialized in knowledge translation. The risks of not adequately addressing these challenges are that Canadians would not benefit as fully or as quickly as they should from the new knowledge produced through research.

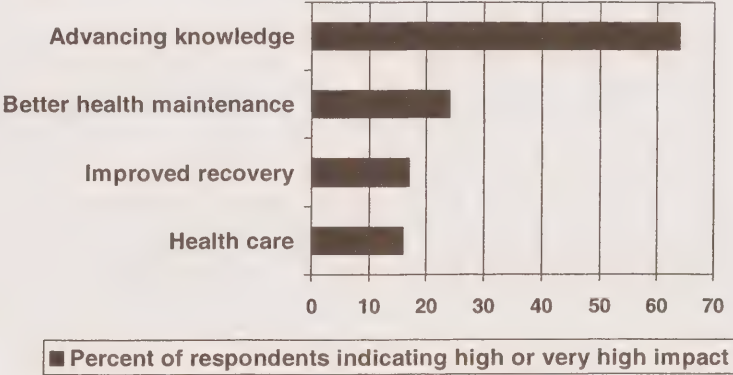
CIHR is responding to these challenges and risks by:

- Recognizing and valuing KT activities in its evaluation processes for grants and awards, and requiring that plans for dissemination and exchange are components of applications for funding;
- Increasing support for existing research activities that have a strong KT component, such as programs that have commercialization of research as their major goal;
- Supporting research into the art and science of knowledge translation itself; and,
- Developing innovative funding schemes and partnerships that focus on KT in the context of health care reform, such as the Centres for Health Innovation, or commercialization such as Proof of Principal, Small and Medium Sized Enterprise research support and Intellectual Property Management.

Performance Measurement

In its Corporate Performance Measurement Strategy, CIHR identifies the following expected results in terms of Knowledge Translation

- Effective translation and dissemination of research findings;
- Exchange of information between researchers and users;
- Application of research findings; and,
- Impacts resulting from application of research.

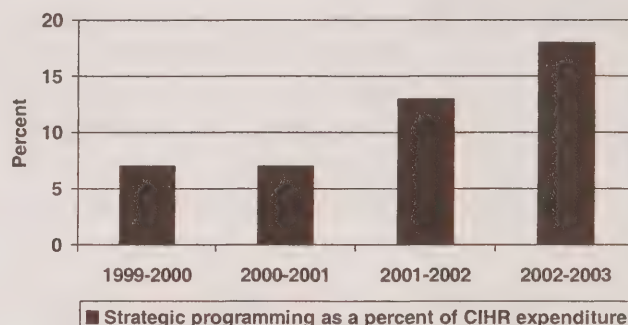
Measure	Performance Information										
Applications of research findings and knowledge and their impacts	<p>Practical research results A selection of research results with near-term applicability to health care improvement is presented in the section <u>"Research in Action, 2002-2003"</u>. This is representative of the results of many other CIHR projects yielding a direct impact on our health and health care system.</p> <p>Researcher perceptions of the impact of their work A pilot survey of CIHR-funded researchers reinforces the fact that while most projects and researchers will have a direct effect on the advancement of knowledge, only some of the new knowledge is expected to have direct application to the improvement of health services or products.</p> <p>Impacts of research conducted over course of career</p>  <table border="1"> <caption>Impacts of research conducted over course of career</caption> <thead> <tr> <th>Impact Category</th> <th>Percent of respondents indicating high or very high impact</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Advancing knowledge</td> <td>65</td> </tr> <tr> <td>Better health maintenance</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>Improved recovery</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>Health care</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table> <p>■ Percent of respondents indicating high or very high impact</p> <p>Source: Survey of HIV-AIDS Researchers, PRA Inc.</p>	Impact Category	Percent of respondents indicating high or very high impact	Advancing knowledge	65	Better health maintenance	25	Improved recovery	18	Health care	15
Impact Category	Percent of respondents indicating high or very high impact										
Advancing knowledge	65										
Better health maintenance	25										
Improved recovery	18										
Health care	15										

**Increased
relevance and
responsiveness of
research**

Targeting of priority areas

CIHR Institutes are each year focusing a gradually increasing amount of the CIHR budget on research that has been identified as directly relevant to specific Canadian health issues.

Growth in Strategic Programming



Programming to increase responsiveness

CIHR has both supported research into effective knowledge translation (KT) and has given greater profile to KT within research projects. We have developed KT-focused programming tools such as the Community Alliances for Health Research (CAHR), Proof of Principle program (POP), Interdisciplinary Capacity Enhancement (ICE) grants by the Health Services and Public Policy Institute or the ACADRE program by the Institute of Aboriginal Health.

<p>Effective communication and dissemination of research findings and other research information to users</p>	<p>Research on effective translation</p> <p>Over three million dollars has been awarded to researchers focusing on the study of knowledge translation. This includes, for example, studies of factors that contribute to the uptake of evidence and studies assessing the needs of various users groups. Many of these grants are linked with Institute priorities.</p> <p>Communicating KT strategies</p> <p>To provide opportunities for people to learn about effective KT strategies or to gain perspectives from other fields, CIHR has supported such initiatives as the:</p> <ul style="list-style-type: none">• Centre for Knowledge Transfer in Edmonton;• Funding of KT applications in the Strategic Training in Health Research program;• Science-writer scholarship program; and,• Policy research awards in partnership with the Policy Research Institute of the federal government.																					
<p>Communication between researchers and users of research results</p>	<p>Researchers are involving users at many stages of their work</p> <p>A survey of HIV-AIDS researchers found that more than half of the respondents were involving users in the dissemination of research findings.</p> <table><tr><th>Area of User Involvement</th><th colspan="2">Researchers Reporting User Involvement</th></tr><tr><td></td><td>N (max 58)</td><td>%</td></tr><tr><td>Dissemination</td><td>33</td><td>57</td></tr><tr><td>Funding all or part of the research</td><td>25</td><td>43</td></tr><tr><td>Implementation</td><td>24</td><td>41</td></tr><tr><td>Analysis</td><td>23</td><td>40</td></tr><tr><td>Design</td><td>22</td><td>38</td></tr></table> <p>Source: Survey of HIV-AIDS researchers, PRA Inc</p>	Area of User Involvement	Researchers Reporting User Involvement			N (max 58)	%	Dissemination	33	57	Funding all or part of the research	25	43	Implementation	24	41	Analysis	23	40	Design	22	38
Area of User Involvement	Researchers Reporting User Involvement																					
	N (max 58)	%																				
Dissemination	33	57																				
Funding all or part of the research	25	43																				
Implementation	24	41																				
Analysis	23	40																				
Design	22	38																				

The following table provides another perspective on performance in this outcome area. It indicates expected results that CIHR set out in its RPP (Report to Parliament on Plans and Priorities for 2002-2003), the actions taken and the results achieved.

Results Planned	Actions Taken	Results Achieved
Exchange of information between researchers and users	National Forum organized in Spring 2002 on environmental determinants of health.	A comprehensive report was produced and distributed describing the key findings of the Forum.
Application of research findings	Organizing of an "adverse events forum" with stakeholders involved in patient safety to foster anticipation of organizational change resulting from research on adverse events.	Majority of stakeholders reported organizational/policy changes in place in anticipation of a final report on adverse events in Canadian hospitals expected January 2004.
Facilitate the effective translation and dissemination of research findings.	Health Research Communications Award launched in Spring 2002.	Nine applicants funded for up to two years of graduate work in Communications.
Encourage the application of research findings and assessment of the impacts resulting from this application.	Workshop for Principal Investigators funded under the CAHRs and IHRTs Program (interdisciplinary research programs) held to discuss KT and preliminary application of research results.	Report and recommendations made on best practices in KT.
Develop mechanisms to facilitate research-driven policymaking.	KT RFA launched in May 2002. Workshop for applicants on KT.	22 grants on KT research awarded in January 2003.
	Development of Centres for Health Innovation concept. Communication and Stakeholder Consultation plans in development.	International scan and evidence research completed and internal report produced.
Contribute to the growth of the new economy through the facilitation of innovation and commercialization of health research	Consulted with stakeholders in the development of a CIHR commercialization strategy.	Developed a draft commercialization strategy for CIHR funded research. Strengthening of linkages relevant to commercialization of health research discoveries.

Performance Assessment Issues

CIHR has been working actively to develop the technical and human resources infrastructure needed for effective reporting to Parliament and to Canadians. As CIHR is a relatively new organization, much of the information presented in this report deals more with the outputs and activities of CIHR than with the outcomes achieved, although some progress has clearly been made in this area. We will continue to move towards outcome reporting as our outputs generate outcomes over time and as we increase our collection of outcome information.

Development of CIHR capacity

During 2002-2003, CIHR continued to build its capacity for performance measurement and evaluation:

- The Governing Council Standing Committee on Performance Measurement and Evaluation and Audit began its work – membership was enlarged to include external experts in performance impact analysis, program evaluation and internal audit;
- CIHR hired an Internal Auditor and a third Performance Management Advisor, a specialist in evaluation;
- Pilot performance measurement surveys were conducted;
- Frameworks were developed for various programs and functions, both within CIHR and in partnership with other agencies; and,
- Program evaluation work continued building momentum through an education program designed to instill a results based management culture within CIHR.

Specific assessment projects and achievements are mentioned throughout the report.

Quality of information reported

The following points indicate the quality of information contained in this report:

- Performance measurement and evaluation personnel engaged by CIHR are experienced, reputable and committed to respecting standards of professionalism; and,
- Data entered into CIHR databases, usually on a competition-by-competition basis, is crosschecked for completeness and accuracy to heighten reliability.

CIHR-funded researchers report their results to the world at large primarily as articles in research journals. To ensure that they publish only reliable and valid information, journal editors send manuscripts to experts in the research area for critical review and comment. Often researchers will be asked to revise their manuscripts to ensure that they are clear and contain sufficient information to allow readers to fully appreciate the research that was conducted, the underlying assumptions and its limitations. Once the results have been published, the details of the article will be entered in global databases, such as Medline. A system of key words enables anyone accessing the database to seek out the results of research in their area of interest.

Use of performance information

CIHR uses performance information for operating decisions and for communication with stakeholders.

- Information on national trends in funding from all sources, for example, trends in salary awards for researchers, influenced CIHR decision-making on its researcher support programs;
- Data from a survey of CIHR-funded HIV-AIDS researchers was communicated to stakeholders within Canada and around the world;
- An evaluation of the Canada Research Chairs program influenced the administration of the program. See <http://www.chairs.gc.ca/english/Program/reports/SteeringResponseE.pdf> ;
- Information from an audit of the CIHR Operating Grants Program has had an impact on the management of unspent balances in grant accounts; and,
- Feedback from a survey of media contacts and CIHR stakeholders about CIHR communications was a prime factor in development of a CIHR communications strategy.

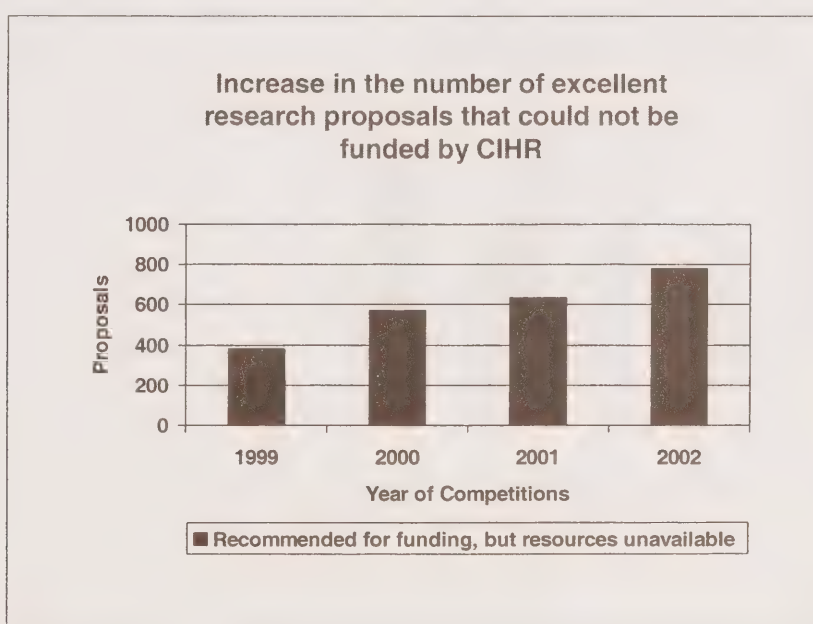
Outputs, Outcomes and Impacts

CIHR, as are most other research funding agencies, is struggling with the challenge of moving the focus of results reporting from activities and outputs to outcomes and impacts. Canadians should be informed not only about the programs and direct outputs enabled by public funding but also about the benefits arising from them. The challenge is to capture concisely the benefits of more than 3,000 research grants, most of which will generate more than two research papers per year, each grant addressing a different question or sub-question of relevance to health. While an agency can quite easily count research outputs such as the number of articles produced by the research, the number of students who trained in research while working on a given project or the number of potential users with whom the researcher collaborated, an analysis of the social and/or economic outcomes flowing from these outputs requires in-depth study. Assessment of the impacts resulting from these diverse and complex outcomes is further complicated by the difficulty of attributing results when a wide variety of variables are at play – not only research outcomes but also the economy, the physical environment, social norms and behaviours and investment in health care. As a research organization, CIHR is greatly interested in the challenge of identifying, measuring, and reporting in a publicly-accessible form the outcomes and impacts of the research that it supports.

Future Challenges

Responding to increasing numbers of excellent research proposals

While the funding to CIHR has increased over the last number of years, so has Canadian capacity for health research. Other federal support for research, such as the Canada Foundation for Innovation and the Canada Research Chairs program, have successfully increased the number of highly-qualified health researchers with the infrastructure and time required for world-class research. CIHR has witnessed a corresponding growth in the number of highly-rated applications for funding we receive. The net result is that there is an increasing gap between the number of excellent proposals submitted to CIHR and the number that it is able to fund. This is illustrated in the following chart of data from open competitions for Operating Grants.



CIHR has made efforts to attract applicants from across the wide range of disciplines encompassed by its broad mandate, but if potential applicants perceive a very low probability of success in CIHR competitions, the chance of them participating in the future is liable to diminish.

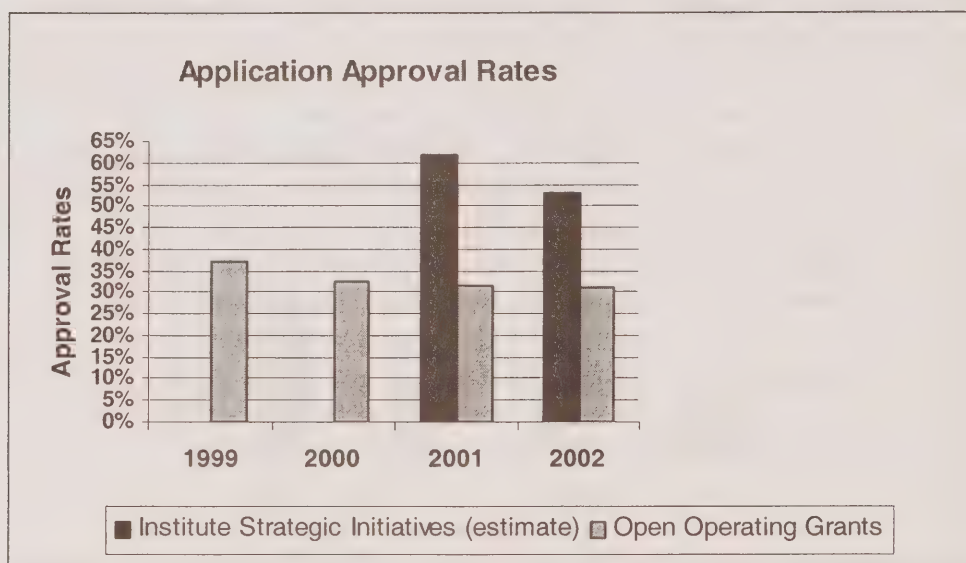
A related challenge for CIHR is balancing the high demand for current-year budget commitments with the need to maintain a margin of flexibility in future-year budgets. As most grants are for more than one year (usually three to five years), a new grant typically requires a commitment of future-year funds. If needed increases to CIHR budgets do not materialize, CIHR may find in the future that commitments made in previous years consume the bulk of its budget, leaving little capacity to respond to applications for new funding.

Managing partner expectations

Partners, ranging from the federal government to voluntary health organizations, expect to find CIHR supportive of their aims, and ready to contribute a share of resources. CIHR must establish priorities among partnerships balancing its support for forward-looking scientific opportunity with effective response to today's problems.

Differing approval rates in open and strategic competitions

CIHR supports excellent research. In the open competitions, pressures are such that many excellent applications are now being turned away. In our strategic competitions, particularly those designed to build capacity and research strength in priority areas, the pool of applicants with excellent proposals is smaller. The net effect, illustrated in the next figure, is that approval rates are generally higher in the strategic competitions.



Even though CIHR is funding only excellent strategic research the difference in award rates may be perceived by the research community as indicating that strategic research is less rigorous than research funded through open programs. CIHR needs to manage this potentially divisive tension between researchers who are turned down in the open competition and those who are funded through strategic initiatives. It too needs to ensure that the focus on strategic capacity-building or gap-filling is balanced by strategic sustenance of areas of existing excellence.

Focusing on fundamental programs and mechanisms

There is an understandable pressure on CIHR Institutes to attend to the many research priorities on their agendas. This results in a plethora of strategic initiatives and novel tools for the support of research. For example, a recent launch of Requests for Applications (RFA) involves an average of about three per Institute. As a second example, CIHR currently has eight different funding tools to support collaborative research. In the future CIHR must focus down on identifying and using the best, most-

effective tools and mechanisms rather than creating subprograms for every research priority.

These challenges are not unique to the CIHR and we will continue to look not only towards internal analyses as we develop response options and strategies but also to our partners and similar organizations around the world.

Financial Tables

List of Tables

Table Titles

1. Summary of Voted Appropriations
2. Comparison of Total Planned to Actual Spending
3. Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending
4. Revenues
5. Transfer Payments
6. Contingent Liabilities

Financial Table 1

Summary of Voted Appropriations				
Canadian Institutes of Health Research				
Vote	2002-2003 Spending Millions of dollars			
		Planned Spending	Total Authorities	Actual
10	Operating expenditures	32.8	32.8	31.9
20	Grants and Awards	527.6	527.6	527.6
	Networks of Centres of Excellence	25.0	25.0	25.0
	Canada Research Chairs	63.0	63.0	34.2
(S)	Contribution to employee benefit plans	2.7	2.7	2.7
	Totals	651.1	651.1	621.4

Note: Figures in the table may not appear to add correctly because of rounding.

Table 1 compares actual spending by CIHR in millions of dollars versus planned and authorized spending. Authorized spending refers to spending levels approved by the

Treasury Board of Canada. As shown above, CIHR did not spend all available and planned funding in 2002-2003, incurring a surplus of \$29.7 million. Lapsed funding was the result of difficulties experienced by universities in filling Canada Research Chairs at the rate that had been hoped for. Because of the financial arrangements in place for this program, there will be no impact on the capacity to fund health-related Chairs in coming years.

Financial Table 2

Comparison of Total Planned to Actual Spending, 2002-2003			
Canadian Institutes of Health Research			
CIHR's business: The creation and translation of knowledge for improving health	Planned	Total Authorities	Actual
Full-time Equivalents (number)	252	252	244.5
Millions of dollars			
Operating (includes contributions to employee benefit plans)	35.5	35.5	34.6
Grants and Awards	527.6	527.6	527.6
Networks of Centres of Excellence	25.0	25.0	25.0
Canada Research Chairs	63.0	63.0	34.2
Total Gross Expenditures	651.1	651.1	621.4
Less: Respendable Revenues	-	-	-
Total Net Expenditures	651.1	651.1	621.4
Less: Non-respendable Revenues	-1.0	-1.0	- 1.6
Plus: Cost of services provided by other departments	1.4	1.4	1.7
Net Cost of the Program	651.5	651.5	621.5

Note: Figures in the table may not appear to add correctly because of rounding.

Table 2 compares actual spending by CIHR in millions of dollars versus spending authorized by the Treasury Board of Canada and planned CIHR spending. CIHR actual spending was \$29.7 million below allotted levels. The table also summarizes the number

of full-time equivalents employed at CIHR versus the number of full-time equivalent employees as planned. CIHR hired approximately 8 fewer employees than planned in 2002-2003.

Financial Table 3

Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending					
Canadian Institutes of Health Research					
Millions of dollars					
CIHR's business: The creation and translation of knowledge for improving health	2000-01	2001-2002	2002-2003		
	Actual	Actual	Planned	Authorized	Actual
	390.0	524.1	651.1	651.1	621.4

Table 3 compares the total expenditures incurred by CIHR (in millions of dollars) in 2002-2003 as compared to planned and authorized spending. Authorized spending is allocated to CIHR via the Treasury Board of Canada. CIHR spent \$29.7 million less than was allocated by the Treasury Board. The above table also compares total CIHR spending in 2002-2003 (\$621.4 million) versus 2001-2002 (\$524.1 million) and 2000-2001 (\$390.0 million).

Financial Table 4

Revenues					
Canadian Institutes of Health Research Millions of dollars					
	2000-2001	2001-2002	2002-2003		
	Actual	Actual	Planned Spending	Total Authorities	Actual
	0.9	1.4	1.0	1.0	1.6
Total Revenues	0.9	1.4	1.0	1.0	1.6

In Table 4, non-respendable revenues are funds flowing to CIHR from sources other than its Parliamentary appropriation and which must be passed to the Receiver General rather than being spent on programs or operations.

Financial Table 5

Transfer Payments				
Canadian Institutes of Health Research Grants and Awards Millions of dollars				
2000-01	2001-2002	2002-2003		
Actual	Actual	Planned Spending	Total Authorities	Actual
369.8	494.5	615.6	615.6	586.8

Table 5 compares the total spending incurred by CIHR on Grants and Awards as compared to the planned and authorized levels. Authorized amounts are allocated to CIHR by the Treasury Board of Canada. This table also summarizes CIHR spending on Grants and Awards in 2002-2003 (\$586.8 million) versus 2001-2002 (\$494.5 million) and 2000-2001 (\$369.8 million).

Financial Table 6

Contingent Liabilities			
Canadian Institutes of Health Research			
Millions of dollars			
List of Contingent Liabilities	Amount of Contingent Liability		
	March 31, 2001	March 31, 2002	Current as of March 31, 2003
Claims, Pending and Threatened Litigation			
Litigations	-	0.8	0.8
Total	-	0.8	0.8

Table 6 summarizes the amount of contingent liabilities accrued by CIHR as at March 31, 2003 and at March 31 of the two prior fiscal years. "A contingency is an existing condition or situation involving uncertainty as to possible gain or loss to an organization that will ultimately be resolved when one or more future events occur or fail to occur. Resolution of the uncertainty may confirm the acquisition of an asset or the reduction of a liability or the loss or impairment of an asset or the incurrence of a liability." (PSA HB 3310). These costs are estimates and subject to management judgment.

Appendices

Profiled Institute, 2002-2003

Profile of one of the 13 CIHR Institutes: the Institute of Nutrition, Metabolism and Diabetes (INMD)

The Institute	<p>Headed by Dr Diane Finegood, Scientific Director, INMD is leading the charge on diabetes. Through its strategic investment of \$15 million on obesity it is shedding light on one of the key causes of Type 2 diabetes. INMD has also taken the lead in developing a national research component for the Canadian Diabetes Strategy that will address factors, from genetic to lifestyle, which can cause diabetes and explore how to better prevent, treat, and even cure this debilitating disease.</p>
The Facts	<ul style="list-style-type: none"> • In Canada, 1.7 million Canadians over the age of 12 may have diabetes - about one million have been diagnosed. • Diabetes is the seventh-leading cause of death in Canada. • About 10% of people with diabetes have Type 1, which is usually diagnosed in childhood and involves an abnormal autoimmune response that destroys insulin-producing cells in the pancreas and requires daily insulin injections. About 90% have Type 2 Diabetes, which typically begins in adulthood, is often related to lifestyle including diet and exercise and reduces life expectancy by five to ten years. • Some 60,000 Canadians are diagnosed with diabetes every year. • People of Aboriginal descent are three-to-five times more likely to have or develop diabetes than non-Aboriginal people. • Complications of diabetes include heart disease, blindness and kidney disease. • Diabetes costs Canadians an estimated \$12 billion each year in direct and indirect costs including physician care, medication, long-term disability and early death.
What CIHR is doing	<p>Through CIHR, the Government of Canada is investing more than \$27 million in diabetes research in 2002-03, part of a total commitment of \$118 million over several years.</p>

<p>Improving Health</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A dozen people with Type 1 Diabetes have lived free of insulin, some for up to one year, while 16 more have decreased their use of insulin thanks to the islet cell transplantation process developed by Drs Ray Rajotte and James Shapiro and their team at the University of Alberta. The procedure, known around the world as The Edmonton Protocol, was developed with \$10 million of support from the Government of Canada. The potential of this groundbreaking research is limited by the availability of healthy pancreatic islet cells for transplantation. Stem cell research could provide an alternate source of islet cells making the procedure more widely and easily applied without the need for a lifetime of immuno-suppressant drugs for recipients. • Type 2 Diabetes could become nothing more than a bad dream for many people, thanks to a CIHR-supported clinical trial testing the ability of drugs called Ramipril and Rosiglitazone to prevent the disease. The trial came about when Dr Salim Yusuf of McMaster University was testing Ramipril as a treatment for heart disease and discovered a 34% reduction in self-reported cases of diabetes. The trial, co-funded by two industrial partners is the largest ever supported by CIHR (\$25M). • CIHR-funded researchers in Quebec and Manitoba are working with Aboriginal communities to find ways to prevent and control Type 2 diabetes. Dr Ann McCauley of the Kahnawake Centre for Research and Training in Diabetes Prevention and Dr T. Kue Young from the University of Manitoba are examining how to mobilize communities and incorporate traditional practices to support healthy lifestyles. • Dr Ji-Wo Yoon at the University of Calgary has discovered a trigger for diabetes that could lead to the development of a vaccine to protect children from the disease. His work has been supported by CIHR. • The TRIGR trial will determine whether delaying dietary exposure to certain types of food protein, such as those found in some baby formulae, can reduce the risk of developing diabetes in children who are genetically predisposed to the disease. The Canadian component of this multi-national trial, which is receiving support from both CIHR and the Juvenile Diabetes Research Foundation, is one of the largest pediatric trials in the world.
<p>Economic Impacts</p>	<p>The development of new drugs designed to prevent and treat either Type 1 or Type 2 diabetes is a promising area for many Canadian companies. Here are some examples: A London-based company is targeting Type 1 Diabetes in both the early and late stages, while a Montreal-area company is building on its research, initially supported by the Government of Canada through CIHR, to identify the genes that underlie Type 2 Diabetes and develop drugs that target these genes. The market for drugs effective in treating Type 2 Diabetes is estimated to be worth several billion dollars each year.</p>

Acronyms

ACADRE	Aboriginal Capacity and Developmental Research Environment
CAHRS	Community Alliances for Health Research.
CFI	Canada Foundation for Innovation
CGS	Canada Graduate Scholarships
CIHR	Canadian Institutes of Health Research
Common CV	(Curriculum Vitae)
CRC	Canada Research Chairs Program
HCIC	Health Care in Canada
IAB	Institute Advisory Board
IHRTS	Interdisciplinary Health Research Teams
IPM	Intellectual Property Management
KT	Knowledge Translation
MRC	Medical Research Council
NET	New Emerging Team
NIH	National Institutes of Health (NIH)
NSERC	Natural Sciences and Engineering Research Council
RFA	Request for application
RMAF	Results based Management and Accountability Framework
RPP	Regional Partnerships Program
RPP	Report on Plans and Priorities
SARS	Severe Acute Respiratory Syndrome
SD	Scientific Director
SME	Small and Medium Enterprise
SSHRC	Social Sciences and Humanities Research Council
STIHR	Strategic Training Initiative in Health Research
TORCH	Tomorrow's Research Cardiovascular Health Professionals

Acronymes

AC	Application des connaissances
ADD	Appel de demandes
BESC	Bourses d'études supérieures du Canada
CCI	Conseil consultatif d'institut
CDCARS	Cadres de développement de la capacité autochtone de recherche
ACRS	Alliances communautaires pour la recherche en santé
CGRCFR	Cadre de gestion et de reddition de comptes fondé sur des résultats
CRC	Programme des Chaires de recherche du Canada
CRM	Conseil de recherches médicales
CRSH	Conseil de recherches en sciences humaines
CV commun	(Curriculum vitae)
DS	Directeur scientifique
EIRS	Équipes interdisciplinaires de recherche en santé
EVF	Équipe en voie de formation
FCI	Fondation canadienne pour l'innovation
GPI	Gestion de la propriété intellectuelle
IRSC	Instituts de recherche en santé du Canada
ISFRS	Initiative stratégique pour la formation en recherche dans le domaine de la santé
NIH	National Institutes of Health (NIH)
NSERC	Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie
PME	Petites et moyennes entreprises
PPR	Programme de partenariats régionaux
RFP	Rapport sur les plans et priorités
SRAS	Syndrome respiratoire aigu sévère
SSC	Soins de santé au Canada

Répercussions économiques

La mise au point de nouveaux médicaments conçus pour prévenir et traiter le diabète de type 1 ou de type 2 est un secteur prometteur pour bien des entreprises canadiennes. Voici certains exemples : une entreprise dont le siège social se trouve à London vise le diabète de type 1 aux stades précoce et tardif, tandis qu'une entreprise de la région de Montréal s'appuie sur ses recherches, financées initialement par le gouvernement du Canada par l'entremise des IRSC, pour identifier les gènes responsables du diabète de type 2 et mettre au point des médicaments qui ciblent ces gènes. Le marché des médicaments efficaces pour traiter le diabète de type 2 est estimé à plusieurs milliards de dollars par année.

- Une douzaine de personnes atteintes du diabète de type 1 ont vécu sans insuline, certaines jusqu'à un an, tandis que 16 autres ont diminué leur prise d'insuline grâce au procédé de transplantation des îlots de Langerhans mis au point par les D^{rs} Ray Rajotte et James Shapiro et leur équipe de l'Université de l'Alberta. L'intervention, connue partout dans le monde sous le nom de Protocole d'Edmonton, a été élaborée grâce à un soutien financier de 10 millions de dollars accordés par le gouvernement du Canada. Le potentiel de cette recherche de pointe est limité par la disponibilité d'îlots de cellules pancréatiques saines pour la transplantation. La recherche sur les cellules souches pourrait fournir une nouvelle source d'îlots de Langerhans, ce qui rendrait le recours à l'intervention plus facile et plus répandu sans que le receveur ne soit obligé de prendre des médicaments immunosuppresseurs toute sa vie.
- Le diabète de type 2 pourrait bien n'être rien de plus qu'un mauvais souvenir pour bien des gens, grâce aux essais cliniques soutenus par les IRSC qui mettent à l'essai des médicaments appelés ramipril et rosiglitazone pour prévenir la maladie. L'étude a vu le jour lorsque le D^r Salim Yusuf de l'Université McMaster a mis à l'essai le ramipril à titre de traitement des maladies cardiaques et a remarqué une réduction de 34 % des cas de diabète signalés par les participants. L'étude, financée conjointement par deux partenaires de l'industrie, est la plus importante jamais appuyée par les IRSC (25 M\$).
- Des chercheurs du Québec et du Manitoba, financés par les IRSC, travaillent avec les communautés autochtones afin de trouver des façons de prévenir et de maîtriser le diabète de type 2. Le D^r Ann McCauley, du Centre de recherche et de formation en prévention du diabète de Kahmanawake, et le D^r T. Kue Young, de l'Université du Manitoba, déterminent la façon de mobiliser les collectivités et d'intégrer les pratiques traditionnelles à un mode de vie sain.
- Ji-Wo Yoon, de l'Université de Calgary, a découvert un déclencheur du diabète qui pourrait mener à la mise au point d'un vaccin pour protéger les enfants de la maladie. Son travail a été appuyé par les IRSC.
- L'essai clinique TRIGR permettra de déterminer si l'exposition à certains types de protéines alimentaires, comme celles qui se trouvent dans certaines formules lactées pour bébés, peut réduire les risques d'apparition du diabète chez les enfants qui ont une prédisposition génétique à la maladie. La composante canadienne de cet essai clinique multinational, qui reçoit le soutien des IRSC et de la Fondation de recherche sur le diabète juvénile, est l'un des essais cliniques pédiatriques les plus importants au monde.

Profil d'un institut -- 2002-2003

Profil de l'un des 13 instituts membres des IRSC :
Institut de la nutrition, du métabolisme et du diabète (INMID)

L'institut

Dirigé par la D^{re} Diane Finegood, directrice scientifique, l'INMID mène la lutte au diabète. Grâce à son investissement stratégique de 15 millions de dollars pour les recherches sur l'obésité, il fait la lumière sur l'une des principales causes du diabète de type 2. L'INMID a également pris les devants dans l'élaboration d'une composante de recherche nationale pour la Stratégie canadienne du diabète qui aborde les facteurs qui peuvent causer le diabète, de la génétique au mode de vie, et cherche des façons de mieux prévenir, traiter et même guérir cette maladie invalidante.

Les faits

- Au Canada, 1,7 million de Canadiens de plus de 12 ans pourraient être atteints du diabète – il a été diagnostiqué chez environ un million de Canadiens.
- Le diabète vient au septième rang des causes de décès au Canada.
- Environ 10 % des diabétiques ont un diabète de type 1, qui est habituellement diagnostiqué au cours de l'enfance et s'explique par une réaction auto-immune anormale qui détruit les cellules qui produisent de l'insuline dans le pancréas. Ces personnes doivent s'injecter de l'insuline tous les jours. Environ 90 % des diabétiques sont atteints du diabète de type 2, qui débute habituellement à l'âge adulte et est souvent associé au mode de vie, notamment au régime alimentaire et aux habitudes liées à l'exercice et réduit l'espérance de vie de cinq à dix ans.
- Chaque année, on diagnostique le diabète chez 60 000 Canadiens.
- Les personnes de descendance autochtone sont de trois à cinq fois plus susceptibles d'être atteintes du diabète au cours de leur vie que les personnes non autochtones.
- Parmi les complications liées au diabète, notons les maladies cardiaques, la cécité et les maladies rénales.
- Le diabète coûte aux Canadiens environ 12 milliards de dollars chaque année en coûts directs et indirects, notamment en soins, médicaments, incapacités à long terme et décès précoces.

Que font les IRSC

Par l'entremise des IRSC, le gouvernement du Canada investit plus de 27 millions de dollars dans la recherche sur le diabète en 2002-2003, ce qui s'inscrit dans un engagement total de 118 millions de dollars sur plusieurs années.

Passif éventuel			
Instituts de recherche en santé du Canada			
Millions de dollars			
Liste des éléments de passif éventuel	Montant des éléments de passif éventuel		
		Au 31 mars 2001	Au 31 mars 2002
			Courant au 31 mars 2003
Revendications et causes en instance ou imminentes			
Litiges	-		0.8
Total	-		0.8

Le tableau 6 présente le montant des éléments de passif éventuel constatés par les IRSC au 31 mars 2003 et au 31 mars des deux exercices précédents. « Une éventualité est une situation incertaine qui est susceptible de donner lieu à un profit ou à une perte et dont l'issue ultime dépend d'un ou de plusieurs événements futurs qui échappent à la volonté de la direction et dont on ne sait s'ils se réaliseront. Le dénouement de l'incertitude viendra confirmer une augmentation ou une diminution du passif ou de l'actif accompagnée, selon le cas, d'une perte ou d'un profit. » (PSA HB 3310) Ces coûts sont des prévisions et sont laissés au jugement de la direction.

Le tableau 5 compare les dépenses totales encourues par les IRSC pour les subventions et bourses aux niveaux prévus et autorisés. Les montants autorisés sont alloués aux IRSC par le Conseil du Trésor du Canada. Ce tableau présente aussi les dépenses des IRSC sur les subventions et bourses en 2002-2003 (586,8 millions \$) par rapport aux années précédentes : 2001-2002 (494,5 millions \$) et 2000-2001 (369,8 millions \$).

Paielements de transfert				
Instituts de recherche en santé du Canada				
Millions de dollars				
2000-2001	2001-2002	2002-2003		
Dépenses réelles	Dépenses réelles	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
369,8	494,5	615,6	615,6	586,8

Tableau financier 5

Dans le tableau 4, les recettes non disponibles sont les fonds qui transitent vers les IRSC à partir d'autres sources que leurs crédits parlementaires et qui doivent être remis au Receveur général plutôt que consacrés aux programmes ou aux opérations.

Recettes					
Instituts de recherche en santé du Canada					
Millions de dollars					
2000-2001	2001-2002	2002-2003			
Dépenses réelles	Dépenses réelles	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	Total des recettes
0,9	1,4	1,0	1,0	1,0	1,6
0,9	1,4	1,0	1,0	1,0	1,6

Tableau financier 4

Remarque : Les additions peuvent ne pas être exactes, car les chiffres ont été arrondis.

Le tableau 2 compare les dépenses réelles des IRSC en millions de dollars aux dépenses autorisées par le Conseil du Trésor du Canada et les dépenses prévues des IRSC. Les dépenses des IRSC se sont chiffrées à 29,7 millions de dollars sous les nouveaux consentis. Le tableau présente le nombre d'équivalents temps plein employés aux IRSC par rapport au nombre d'équivalents temps plein qu'on avait prévu embaucher. Les IRSC ont embauché environ 8 employés de moins que prévu en 2002-2003.

Tableau financier 3

Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles					
Instituts de recherche en santé du Canada					
Millions de dollars					
IRSC activités : Création et application des connaissances pour améliorer la santé	2000-2001	2001-2002	2002-2003		
	Dépenses réelles	Dépenses réelles	Dépenses prévues	Autorisa- tions	Dépenses réelles
	390,0	524,1	651,1	651,1	621,4

Le tableau 3 compare les dépenses totales encourues par les IRSC (en millions de dollars) en 2002-2003 aux dépenses prévues et autorisées. Les dépenses autorisées sont consenties aux IRSC par le Conseil du Trésor du Canada. Les IRSC ont dépensé 29,7 millions de dollars de moins que le Conseil du Trésor leur avait alloué. Le tableau ci-dessus compare les dépenses totales des IRSC en 2002-2003 (621,4 millions de dollars) aux dépenses des années précédentes, 2001-2002 (524,1 millions \$) et 2000-2001 (390,0 millions \$).

Le tableau 1 compare les dépenses réelles des IRSC en millions de dollars aux dépenses prévues et autorisées. Les dépenses autorisées se rapportent aux niveaux des dépenses approuvées par le Conseil du Trésor du Canada. Comme le montre le tableau ci-dessus, les IRSC n'ont pas dépensé tous les fonds disponibles et prévus en 2002-2003, encourrant un surplus de 29,7 millions de dollars. Les fonds inutilisés découlent des difficultés qu'ont eu les universités à doter les Chaires de recherche du Canada au taux qu'ils espéraient. En raison des ententes financières qui existent pour ce programme, il n'y aura pas d'impact sur la capacité à financer les chaires liées à la santé au cours des prochaines années.

Tableau financier 2

Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles, 2002-2003			
Instituts de recherche en santé du Canada			
IRSC activités : Création et application des connaissances pour améliorer la santé	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
Equivalents temps plein	nombre	252	252
			244,5
Fonctionnement (comprend les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés)	35,5	35,5	34,6
Subventions et bourses	527,6	527,6	527,6
Réseaux de centres d'excellence	25,0	25,0	25,0
Chaires de recherche du Canada	63,0	63,0	34,2
Dépenses brutes totales	651,1	651,1	621,4
Moins : Recettes disponibles	-	-	-
Total des dépenses nettes	651,1	651,1	621,4
Moins : Recettes non disponibles	-1,0	-1,0	-1,6
Plus : Coût des services offerts par d'autres ministères	1,4	1,4	1,7
Coût net du programme	651,5	651,5	621,5

Tableaux financiers

Liste des tableaux

Titres	
1. Sommaire des crédits approuvés	
2. Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles	
3. Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles	
4. Recettes	
5. Paiements de transfert	
6. Passif éventuel	

Tableau financier 1

Sommaire des crédits approuvés				
Instituts de recherche en santé du Canada				
Crédit	Dépenses en 2002-2003			Dépenses réelles
	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	
10	Dépenses de fonctionnement	32,8	32,8	31,9
20	Subventions et bourses	527,6	527,6	527,6
	Réseaux de centres d'excellence	25,0	25,0	25,0
	Chaires de recherche du Canada	63,0	63,0	34,2
(S)	Contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés	2,7	2,7	2,7
	Totaux	651,1	651,1	621,4

Remarque : Les additions peuvent ne pas être exactes, car les chiffres ont été arrondis.

capacité stratégique ou à combler les lacunes est compensé par l'aide stratégique accordée aux secteurs déjà excellents.

Mettre l'accent sur les programmes et les mécanismes fondamentaux

Les instituts des IRSC subissent une pression bien compréhensible qui les force à se consacrer aux nombreuses priorités de recherche inscrites à leurs programmes. Cette situation se traduit par une pléthore d'initiatives stratégiques et de nouveaux outils pour le soutien de la recherche. Par exemple, actuellement, un lancement d'appels de demandes nécessite en moyenne trois appels de demandes par institut. Autre exemple : les IRSC comptent actuellement huit outils de financement différents pour appuyer la recherche concertée. Dans l'avenir, les IRSC doivent chercher à cerner et à utiliser les outils et les mécanismes les meilleurs et les plus efficaces plutôt que de créer des sous-programmes pour chaque priorité de recherche.

Ces défis ne sont pas uniques aux IRSC, et nous ne nous bornons pas à examiner les analyses internes pour élaborer des stratégies et des moyens d'action; nous consultons nos partenaires et d'autres organisations semblables à la nôtre partout dans le monde.

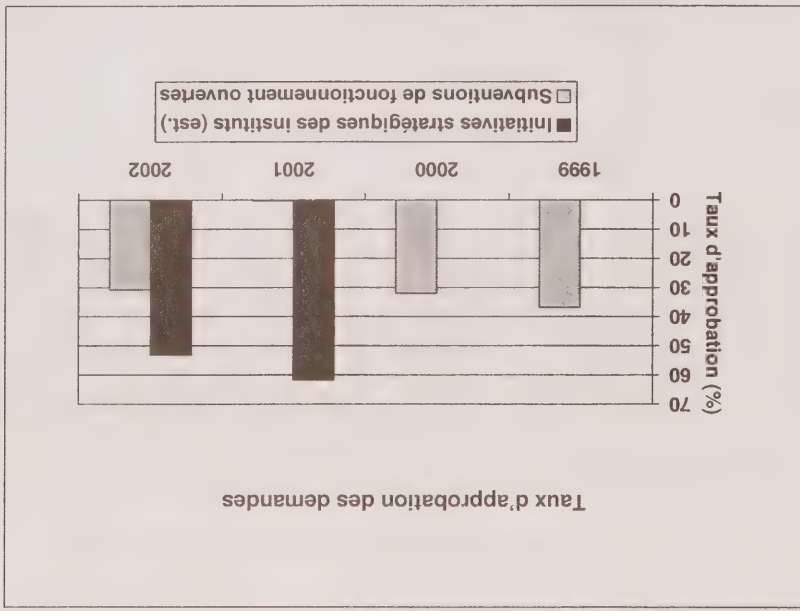
IRSC pourrait constater dans l'avenir que les engagements pris dans les années précédentes accaparent la grande partie de leur budget, laissant peu de possibilité de répondre aux demandes de nouveaux fonds.

Gestion des attentes des partenaires

Les partenaires, qu'il s'agisse du gouvernement fédéral ou d'organisations bénévoles oeuvrant dans le domaine de la santé, attendent des IRSC qu'ils appuient leurs buts et qu'ils soient prêts à fournir une partie des ressources. Les IRSC doivent établir des priorités parmi les partenariats en établissant un équilibre entre leur soutien aux possibilités scientifiques d'avenir et une réponse efficace aux problèmes actuels.

Différence des taux d'approbation des concours ouverts et stratégiques

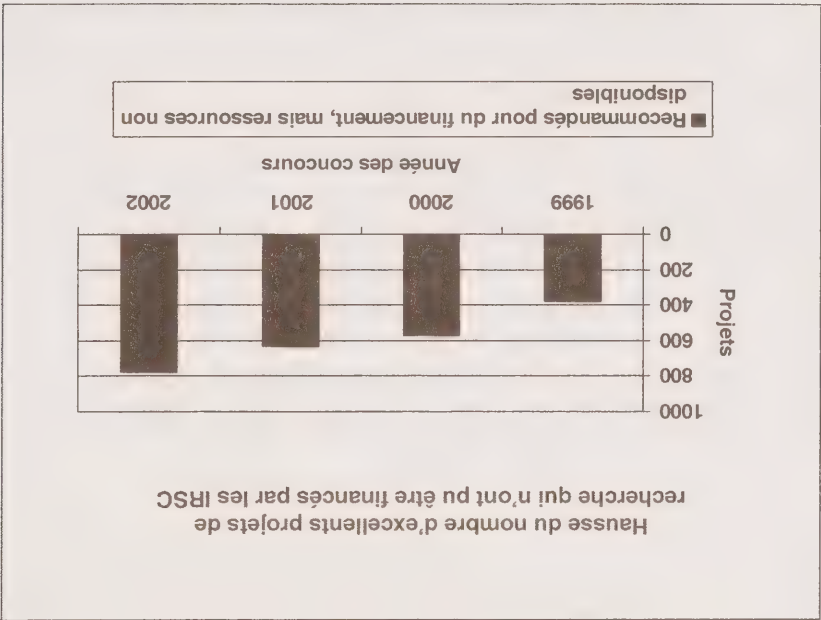
Les IRSC soutiennent l'excellence dans la recherche. Dans les concours ouverts, les pressions sont telles que de nombreuses demandes excellentes sont maintenant refusées. Dans nos concours stratégiques, particulièrement ceux qui sont conçus pour renforcer la capacité et la recherche dans des secteurs prioritaires, le nombre de participants ayant un projet excellent est moindre. L'effet net, illustré par le graphique ci-dessous, est un taux d'approbation généralement plus élevé dans les concours stratégiques.



Même si les IRSC ne financent que l'excellente recherche stratégique, la différence du taux d'attribution peut être perçue par le milieu de la recherche comme une indication du fait que la recherche stratégique est moins rigoureuse que la recherche financée par l'entremise des programmes ouverts. Les IRSC doivent atténuer ces tensions qui pourraient diviser les chercheurs dont le projet est refusé dans les concours ouverts et ceux qui obtiennent du financement par le truchement d'une initiative stratégique. Ils doivent également s'assurer que l'accent mis sur les activités visant à renforcer la

Faire face à un nombre grandissant d'excellents projets de recherche

Tandis qu'augmentait le financement accordé aux IRSC au cours des dernières années, la capacité du Canada en matière de recherche en santé s'est accrue également. D'autres programmes fédéraux de soutien à la recherche, comme la Fondation canadienne pour l'innovation et les Chaires de recherche du Canada ont réussi à faire augmenter le nombre de chercheurs en santé hautement qualifiés ayant l'infrastructure et le temps requis pour effectuer des recherches de classe mondiale. Les IRSC ont été témoins d'une augmentation correspondante du nombre de demandes de financement reçues hautement cotées. Le résultat net est un fossé toujours plus large entre le nombre d'excellents projets présentés aux IRSC et le nombre de projets qui peuvent être financés. Cette situation est illustrée dans le tableau suivant sur les données des concours ouverts de subventions de fonctionnement.



Les IRSC se sont efforcés d'attirer des demandes représentant toute la gamme des disciplines visées par son mandat général, mais si les demandeurs ont l'impression d'avoir peu de chance de réussir les concours des IRSC, ils y participeront probablement de moins en moins à l'avenir.

Un des défis connexes des IRSC est de trouver l'équilibre entre la forte demande concernant les engagements pour le budget de l'année en cours et la nécessité de conserver une marge de manœuvre dans les budgets des futures années. Puisque la plupart des subventions sont octroyées pour un an (habituellement de trois à cinq ans), une nouvelle subvention nécessite ordinairement un engagement de fonds des années à venir. Si les augmentations nécessaires aux budgets des IRSC ne se concrétisent pas, les

difficulté d'attribuer les résultats lorsqu'une grande diversité de variables entrent en jeu – non seulement les résultats de la recherche, mais également l'économie, l'environnement physique, les normes et comportements sociaux et l'investissement dans les soins de santé. À titre d'organisation de recherche, les IRSC s'intéressent beaucoup au défi qui consiste à cerner et à mesurer les résultats et les répercussions de la recherche qu'ils appuient, et à en rendre compte d'une façon accessible au public.

envoient les manuscrits à des experts du domaine de recherche qui en effectuent un examen critique et forment des commentaires. Souvent, on demandera aux chercheurs de réviser leurs manuscrits pour s'assurer qu'ils sont clairs et qu'ils contiennent suffisamment de renseignements pour permettre aux lecteurs de bien comprendre la recherche qui a été effectuée, les hypothèses sous-jacentes et les limites de la recherche. Une fois les résultats publiés, les détails de l'article sont versés dans des bases de données mondiales, comme Medline. Un système de mots clés permet à toute personne d'accéder à la base de données pour obtenir les résultats de recherche de son domaine de prédilection.

Utilisation des renseignements sur le rendement

Les IRSC utilisent des renseignements sur le rendement pour prendre des décisions de fonctionnement et pour communiquer avec les principaux intéressés.

- Des renseignements sur les tendances nationales en matière de financement provenant de tous genres de sources, p. ex., les tendances au chapitre de l'aide salariale accordée aux chercheurs ont influé sur les décisions prises par les IRSC au sujet de leurs programmes de soutien des chercheurs.
- Les données d'une enquête auprès des chercheurs dans le domaine du VIH/sida financée par les IRSC ont été communiquées aux principaux intéressés du Canada et de partout dans le monde.
- Une évaluation du Programme des chaires de recherche du Canada a influé sur l'administration du programme. Voir : <http://www.chaires.gc.ca/francais/information/rapports/SteeringResponseF.pdf> ;
- Des renseignements tirés d'une vérification du Programme de subventions de fonctionnement des IRSC ont eu des répercussions sur la gestion des soldes non dépensés se trouvant dans les comptes de subventions.
- Les commentaires recueillis au cours d'un sondage auprès des personnes-ressources des médias et des intervenants des IRSC concernant les communications des IRSC ont été un facteur déterminant dans l'élaboration d'une stratégie de communications des IRSC.

Extrants, résultats et répercussions

Les IRSC, comme la plupart des organismes de financement de la recherche, doivent faire face à un important défi, puisqu'il faut orienter les rapports sur les résultats et les répercussions plutôt que sur les activités et les extrants. Les Canadiens ne doivent pas être seulement informés des programmes et des extrants directs que permet le financement public, mais aussi des avantages qui en découlent. Le défi consiste à présenter de façon concise les avantages que représentent plus de 3 000 subventions de recherche, dont la plupart permettront la rédaction de deux rapports de recherche par année, chacune portant sur une question ou sous-question différente pertinente à la santé. Tandis qu'un organisme peut facilement calculer les extrants d'une recherche en évaluant le nombre d'articles produits grâce à la recherche, le nombre d'étudiants qui suivent une formation en recherche tout en travaillant à un projet donné ou le nombre d'utilisateurs potentiels avec qui le chercheur a collaboré, l'analyse des résultats sociaux et/ou économiques découlant de ces extrants exige une étude approfondie. L'évaluation des répercussions découlant de ces résultats divers et complexes est encore compliquée par la

Enjeux de l'évaluation du rendement

Les IRSC travaillent activement à la création d'une infrastructure de ressources humaines et de techniques nécessaires à la présentation de rapports efficaces au Parlement et aux Canadiens. À titre d'organisation relativement jeune, la plupart de l'information présentée dans ce rapport traite davantage des extrants et des activités des IRSC que des résultats atteints, même si de véritables progrès ont été accomplis dans ce domaine. Nous continuerons à évoluer vers des rapports qui porteront sur les résultats au fur et à mesure que nos extrants produiront des résultats au fil du temps et nous augmenterons notre collecte de renseignements sur les résultats.

Développement de la capacité des IRSC

Pendant 2002-2003, les IRSC ont continué de renforcer leur capacité de mesure du rendement et d'évaluation :

- le Comité permanent sur la mesure du rendement, l'évaluation et la vérification du conseil d'administration a entrepris son travail – le nombre de membres a été augmenté afin d'inclure des experts externes en analyse des répercussions du rendement, en évaluation de programmes et en vérification interne;
- les IRSC ont embauché un vérificateur interne et un troisième conseiller en gestion du rendement, spécialiste de l'évaluation;
- des enquêtes pilotes sur la mesure du rendement ont été menées;
- on a élaboré des cadres pour les divers programmes et les diverses fonctions, au sein même des IRSC et en partenariat avec d'autres organismes;
- le travail d'évaluation des programmes a poursuivi sur sa lancée grâce à un programme d'éducation en vue de favoriser une culture de gestion fondée sur des résultats au sein des IRSC.

Tout au long du rapport, on mentionne des projets d'évaluation particuliers et des réalisations plus précises à ce sujet.

Qualité des renseignements fournis

Les points ci-dessous indiquent la qualité des renseignements contenus dans le présent rapport :

- Le personnel d'évaluation et de mesure du rendement engagé par les IRSC est chevronné et de bonne réputation et s'engage à respecter les normes du professionnalisme;
- Les données versées dans les bases de données des IRSC, habituellement après chaque concours font l'objet d'une contre-vérification qui établit s'ils sont complets et exacts.

Les chercheurs financés par les IRSC font part de leurs résultats au monde entier surtout sous forme d'articles dans des publications de recherche. Pour s'assurer qu'ils ne publient que des renseignements fiables et valides, les rédacteurs en chef des publications

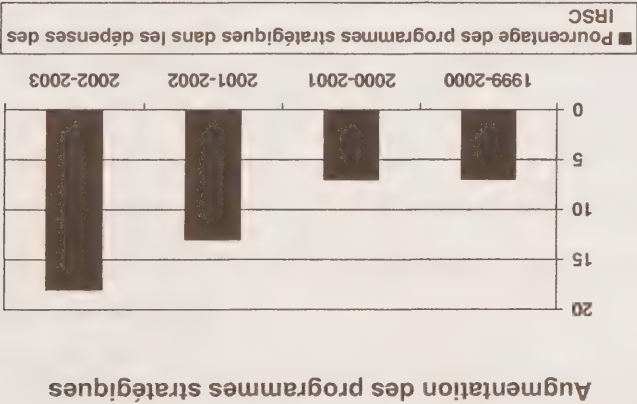
Résultats escomptés	<p>Forum national organisé au printemps 2002 sur les déterminants environnementaux de la santé.</p> <p>Organisation d'un forum sur les situations indésirables regroupant les intervenants qui s'intéressent à la sécurité des patients afin de soutenir l'anticipation des changements organisationnels découlant de la recherche sur les situations indésirables.</p> <p>Lancement de la bourse en communication dans la recherche en santé au printemps 2002.</p> <p>Atelier à l'intention des chercheurs principaux financé dans le cadre des ACRS et le programme des EIRS (projets pilotes de recherche interdisciplinaires) visant à discuter de l'AC et de l'application préliminaire des résultats de recherche.</p> <p>Lancement d'un appel de demandes liées à l'AC en mai 2002. Atelier à l'intention des personnes ayant fait une demande liée à l'AC.</p> <p>Création du concept de centres pour l'innovation en santé.</p> <p>Elaboration de plans de communication et de consultation des principaux intervenants.</p> <p>Consultation auprès des intervenants en ce qui a trait à l'élaboration d'une stratégie de commercialisation des IRSC.</p>	<p>Échange de renseignements entre chercheurs et utilisateurs</p> <p>Application des conclusions de la recherche</p> <p>Faciliter l'application et la division efficaces des conclusions de la recherche</p> <p>Encourager l'application des conclusions de la recherche et l'évaluation des répercussions de leur application</p> <p>Etablir des mécanismes pour faciliter la prise de décisions reposant sur la recherche</p> <p>Contribuer à la croissance de la nouvelle économie en facilitant l'innovation et la commercialisation de la recherche en santé</p>
Mesures prises	<p>Production et distribution d'un rapport exhaustif décrivant les principales conclusions du forum.</p> <p>Une majorité d'intervenants ont fait état de changements organisationnels/stratégiques adoptés en prévision du rapport final sur les situations indésirables dans des hôpitaux canadiens, dont la publication est prévue pour janvier 2004.</p> <p>Neuf personnes ont obtenu un financement pour une période allant jusqu'à deux ans pour du travail en communications après des études de premier cycle.</p> <p>Rapport et recommandations présentées sur les pratiques exemplaires en AC.</p> <p>Attribution de 22 subventions pour la recherche sur l'AC en janvier 2003.</p> <p>Achèvement d'un dépouillement international et d'une recherche de données probantes et production d'un rapport interne.</p> <p>Elaboration d'une ébauche de stratégie de commercialisation pour la recherche financée par les IRSC.</p> <p>Renforcement des liens pertinents pour la commercialisation des découvertes découlant de la recherche en santé.</p>	Résultats obtenus

Le tableau qui suit fournit un autre point de vue sur le rendement dans ce domaine de résultat. Il indique les résultats escomptés que les IRSC ont établis dans leur RPP (Rapport au Parlement sur les plans et les priorités pour 2002-2003), les mesures prises et les résultats obtenus.

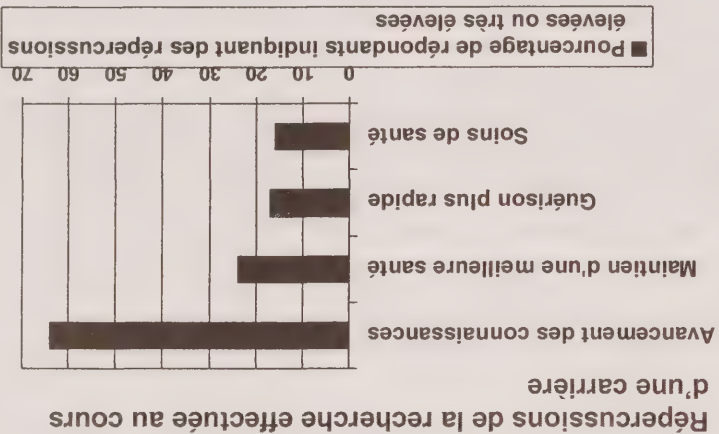
<p>Recherche sur l'application efficace</p> <p>Plus de trois millions de dollars ont été versés à des chercheurs qui concentrent leurs études sur l'application des connaissances. Il peut s'agir, par exemple, de facteurs qui contribuent à l'intégration des données probantes ou de l'évaluation des besoins des divers groupes d'utilisateurs. Bon nombre de ces subventions sont liées aux priorités de l'institut.</p> <p>Communication des stratégies d'application des connaissances (AC)</p> <p>Pour permettre aux gens de mieux connaître les stratégies efficaces d'AC ou d'obtenir le point de vue des autres domaines de recherche, les IRSC ont appuyé certaines initiatives comme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le centre pour le transfert des connaissances à Edmonton • Le financement des demandes liées à l'AC au sein du Programme stratégique de formation dans le domaine de la recherche en santé • Le programme de bourses de rédacteur scientifique • La bourse de recherche sur les politiques en partenariat avec l'Institut de recherche sur les politiques du gouvernement fédéral. 	<p>Communication et diffusion efficaces aux utilisateurs des conclusions de la recherche et autres renseignements liés à la recherche</p>																
<p>Les chercheurs font intervenir les utilisateurs à de nombreuses étapes au cours de leur travail</p> <p>Un sondage auprès des chercheurs du domaine du VIH/sida a révélé que plus de la moitié des répondants font intervenir les utilisateurs dans la diffusion des conclusions de recherche.</p> <table border="1"> <tr> <th>Domaine de participation de l'utilisateur</th><th>Chercheurs rapportant la participation de l'utilisateur</th></tr> <tr> <td></td><td>N (max. 58)</td></tr> <tr> <td>Diffusion</td><td>33</td></tr> <tr> <td>Financement en tout ou en partie de la recherche</td><td>25</td></tr> <tr> <td>Mise en oeuvre</td><td>24</td></tr> <tr> <td>Analyse</td><td>23</td></tr> <tr> <td>Conception</td><td>22</td></tr> <tr> <td></td><td>38</td></tr> </table> <p>Source : Sondage auprès des chercheurs du domaine du VIH/sida, PRA Inc</p>	Domaine de participation de l'utilisateur	Chercheurs rapportant la participation de l'utilisateur		N (max. 58)	Diffusion	33	Financement en tout ou en partie de la recherche	25	Mise en oeuvre	24	Analyse	23	Conception	22		38	<p>Communication entre les chercheurs et les utilisateurs des résultats de la recherche</p>
Domaine de participation de l'utilisateur	Chercheurs rapportant la participation de l'utilisateur																
	N (max. 58)																
Diffusion	33																
Financement en tout ou en partie de la recherche	25																
Mise en oeuvre	24																
Analyse	23																
Conception	22																
	38																

**Pertinence et
capacité de
réponses accrues
de la recherche**

Choix des secteurs prioritaires
Les instituts qui composent les IRSC consacrent d'année en année une partie toujours plus grande du budget des IRSC à la recherche dont on a établi la pertinence directe pour des enjeux relatifs à la santé qui concernent spécifiquement les Canadiens.



Établissement de programmes pour améliorer la capacité de réponse
Les IRSC ont appuyé la recherche sur l'application efficace des connaissances et ont accordé plus d'importance à l'application des connaissances dans les projets de recherche. Nous avons élaboré des outils d'établissement de programmes axés sur l'application des connaissances comme les Alliances communautaires pour la recherche en santé (ACRS), le Programme de démonstration des principes (PDP), les subventions d'Équipes interdisciplinaires de renforcement des capacités (EIRC) versées par l'Institut des services et des politiques de la santé ou le Programme CDCARS offert par l'Institut de la santé des Autochtones.

<p>Information sur le rendement</p>	<p>Mesure</p>
<p>Résultats pratiques de la recherche Une sélection de résultats de recherche qui pourront bientôt être appliqués à l'amélioration des soins de santé est présentée dans la section « Recherche en action 2002-2003 ». Ces résultats sont représentatifs des nombreux autres projets des IRSC qui ont des répercussions directes sur notre santé et notre système de soins de santé.</p> <p>Comment les chercheurs perçoivent-ils les répercussions de leur travail? Une enquête-pilote réalisée auprès des chercheurs financés par les IRSC établit clairement que même si la plupart des projets et des chercheurs auront un effet direct sur l'avancement des connaissances, on s'attend à ce que seule une partie des nouvelles connaissances soit appliquée directement à l'amélioration des services ou des produits liés à la santé.</p> <p>Répercussions de la recherche effectuée au cours d'une carrière</p>  <p>■ Pourcentage de répondants indiquant des répercussions élevées ou très élevées</p> <p>Avancement des connaissances Maintien d'une meilleure santé Guérison plus rapide Soins de santé</p>	<p>Applications des conclusions de la recherche et des connaissances qui en découlent, et répercussions des applications</p>

Source : Sondage auprès de chercheurs de domaine du VIH/sida, PRA Inc

décideurs se mettent au fait d'une meilleure façon de regrouper les services de santé différer de celle dont les cliniciens apprennent les modalités d'un nouveau traitement.

Risques et défis

Pour obtenir des résultats dans le secteur de l'application des connaissances (AC), les IRSC doivent trouver une façon de travailler avec de nombreux intervenants qui participent au processus d'innovation et de faire face à la pénurie relative de Canadiens spécialisés dans l'application des connaissances. Si les IRSC ne réussissent pas à bien surmonter ces difficultés, les Canadiens pourraient ne pas tirer profit aussi bien ou aussi rapidement qu'ils le devraient des nouvelles connaissances produites par la recherche.

Les IRSC réagissent à ces défis et risques :

- par un changement de culture, en reconnaissant les activités d'AC et en leur accordant de la valeur dans les processus d'évaluation des subventions et des bourses et en exigeant que des plans de diffusion et de mise en commun fassent partie intégrante des demandes de financement;
- en intensifiant l'appui aux activités des recherches existantes qui sont dotées d'une solide composante d'AC, comme les programmes dont le but principal est la commercialisation de la recherche;
- en appuyant les recherches sur l'art et la science de l'application des connaissances proprement dite;
- en élaborant des mécanismes de financement novateurs et des partenariats qui mettent l'accent sur l'AC dans le contexte de la réforme des soins de santé, comme les centres pour l'innovation en santé.

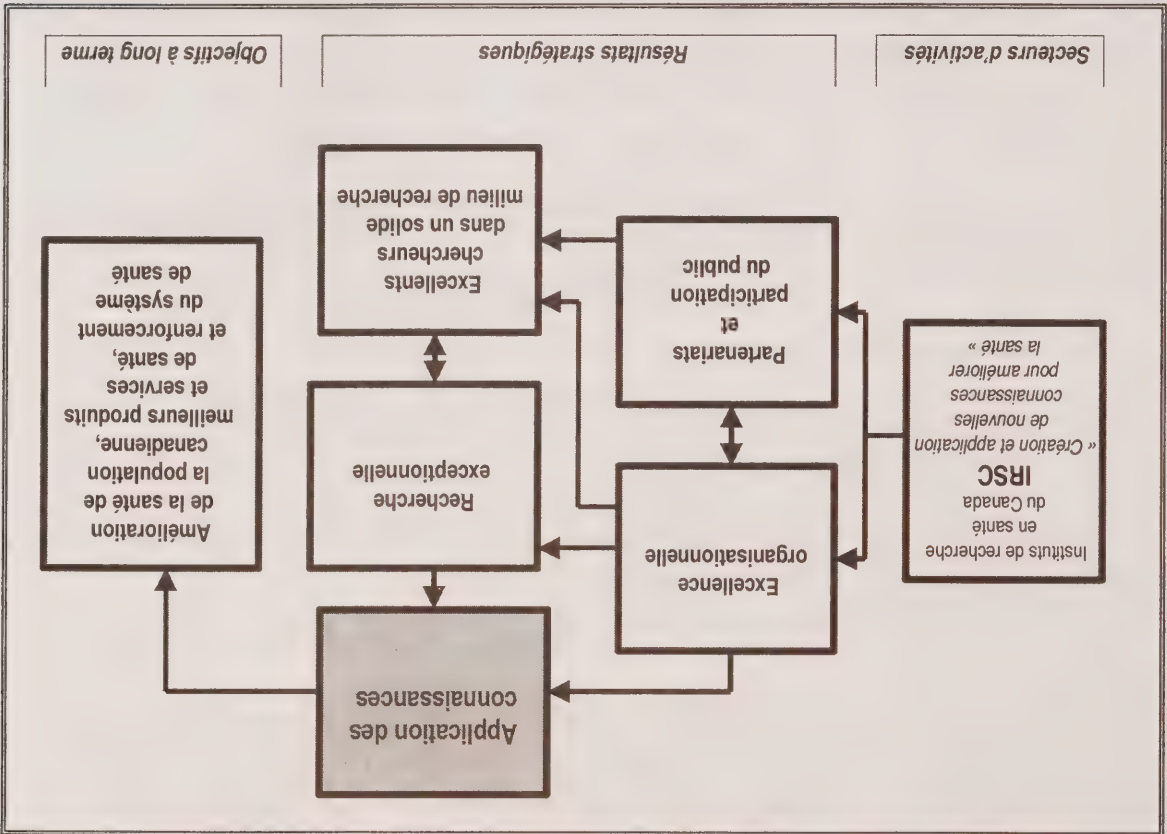
Mesure du rendement

Dans leur stratégie de mesure du rendement de l'organisation, les IRSC établissent certains résultats à atteindre sur le plan de l'application des connaissances :

- Application et diffusion efficaces des conclusions de la recherche
- Échange de renseignements entre chercheurs et utilisateurs
- Mise en application des conclusions de la recherche
- Répercussions de l'application des conclusions de la recherche

Résultat stratégique 5 Application des connaissances Un des résultats principaux des IRSC

« Convertir les connaissances en améliorations pratiques des soins de santé »



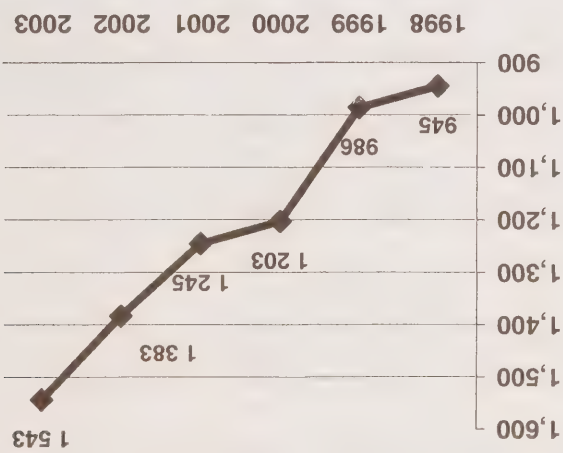
Pour que les découvertes découlant des recherches en santé profitent aux Canadiens, il faut que les nouvelles connaissances soient mises en commun, que l'on mette à l'essai leur potentiel pratique et que toute amélioration des services, des politiques ou des produits liés à la santé qui en découlent soit encouragée, adoptée et utilisée. Le processus consistant à convertir les résultats de la recherche en mesures pratiques n'est ni linéaire ni simple, et il n'est pas aussi rapide que nous le souhaiterions. Nous cherchons à accélérer la conversion des connaissances en avantages, d'une façon novatrice, coordonnée et intégrée.

Les IRSC établissent à l'interne la capacité de comprendre et de promouvoir l'application pratique des connaissances. Au sein de notre organisation restructurée, nous avons créé et entrepris de doter une fonction d'application des connaissances et avons lancé des initiatives stratégiques afin de générer des recherches sur le processus d'application des connaissances. Nous devons mieux comprendre les différents processus de transfert des connaissances pour différents types de recherche. Par exemple, la façon dont les

	<p>canadienne sur l'usage adéquat des placebos dans les essais cliniques.</p>	<p>En collaboration avec Santé Canada, l'organisation d'une conférence nationale sur l'utilisation adéquate des placebos dans les essais cliniques et rédaction d'un rapport en vue de l'élaboration d'une politique canadienne sur l'usage adéquat des placebos dans les essais cliniques.</p>
--	---	---

Résultats escomptés	<p>Recherche qui répond à des normes éthiques élevées et qui contribue au savoir mondial</p> <p>Développement et promotion des instituts des IRSC et des programmes nationaux de recherche en santé</p> <p>Recherche qui permet de réagir de façon stratégique aux menaces imminentes pour la santé et de donner suite aux possibilités de recherche</p> <p>Appuyer la recherche exceptionnelle qui procurera aux Canadiens les découvertes et les connaissances propres à une amélioration de la santé</p> <p>Appuyer les programmes favorisant la recherche par problème qui fait intervenir toutes les disciplines dans tout le spectre de la recherche en santé</p> <p>Accroître la compétitivité internationale du Canada en augmentant la valeur et le nombre des subventions</p> <p>Contribuer à l'amélioration des politiques et des pratiques d'éthique de la recherche au Canada et encourager des normes éthiques élevées dans la recherche canadienne</p>	<p>Examen des questions d'éthique soulevées par l'utilisation de placebos dans les études cliniques et consultations importantes auprès des principaux intervenants et du grand public afin d'élaborer une politique</p> <p>Décisions du conseil d'administration sur l'affectation des ressources.</p> <p>Le nombre de subventions et la valeur moyenne des subventions ont augmenté.</p> <p>Production d'un document <i>Standards of Care — For a Better Understanding of the Ethical Issues of the use of Placebo Controls in Clinical Trials in Canada</i>.</p>
Mesures prises	<p>Mise en place d'un comité de l'intégrité de la recherche qui s'occupe des allégations de non-respect des lignes directrices des IRSC et de l'énoncé de politique des trois Conseils par des personnes et des établissements parrainés par les IRSC.</p> <p>Les résultats des recherches financées par les IRSC ont été publiés dans le monde entier.</p> <p>Tous les instituts ont consulté les principaux intervenants pour déterminer les priorités en matière de recherche.</p> <p>Tous les instituts ont élaboré des plans stratégiques et lancé des appels de demandes pour des recherches stratégiques.</p> <p>Appui à la recherche dans des universités et les hôpitaux du Canada.</p> <p>Lancement d'un programme qui réunit des chercheurs de diverses disciplines qui se pencheront sur un problème de santé précis.</p> <p>Augmentation de la collaboration interdisciplinaire dans l'étude des questions liées à la santé.</p> <p>Découvertes ayant des répercussions sur l'avancement des connaissances ainsi que sur la santé et l'économie.</p> <p>Elaboration et lancement d'initiatives prioritaires en recherche.</p> <p>Réaction rapide aux menaces pour la santé : p. ex., établir la séquence génétique du virus du SRAS en moins de deux semaines.</p> <p>Détermination des priorités nationales en matière de recherche.</p> <p>Poursuite des contributions au savoir mondial en matière de santé.</p> <p>Début de l'élaboration d'une politique interne des IRSC pour traiter les allégations.</p>	<p>Examen des questions d'éthique soulevées par l'utilisation de placebos dans les études cliniques et consultations importantes auprès des principaux intervenants et du grand public afin d'élaborer une politique</p> <p>Décisions du conseil d'administration sur l'affectation des ressources.</p> <p>Le nombre de subventions et la valeur moyenne des subventions ont augmenté.</p> <p>Production d'un document <i>Standards of Care — For a Better Understanding of the Ethical Issues of the use of Placebo Controls in Clinical Trials in Canada</i>.</p>
Résultats obtenus		

Le tableau ci-dessous expose les résultats escomptés présentés dans le rapport sur les plans et les priorités des IRSC 2002-2003, les mesures prises par les IRSC et les résultats obtenus.

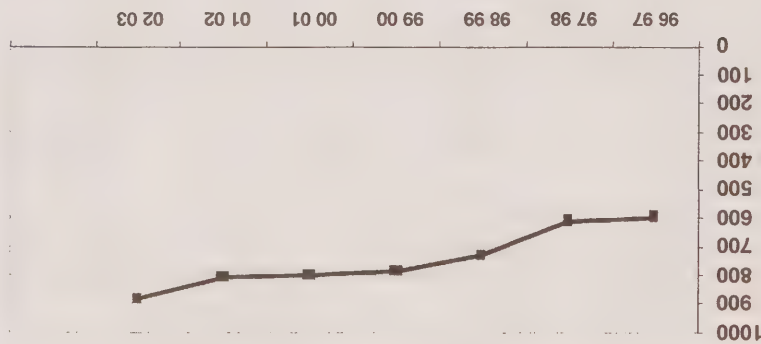
<p>Existence d'un programme national de recherche en santé et rôle des IRSC dans son élaboration.</p>	<p>Nombre de demandes de financement reçues</p>	<p>Qualité et solidité du système utilisé pour garantir des normes éthiques élevées</p>														
<p>Établissement des priorités stratégiques des instituts</p> <p>Chaque institut a élaboré un plan stratégique qui établit les priorités de recherche découlant de son mandat. En résumé, ces plans établissent les priorités de recherche du Canada dans tous les domaines. Pour plus de détails, consulter les sites Web des instituts en se rendant à l'adresse suivante : www.cihr.ca.</p>	<p>Les demandes de subventions de fonctionnement ont augmenté de 46 % de 1998 à 2002</p>  <table><tr><th>Année</th><th>Nombre de demandes de financement reçues</th></tr><tr><td>1998</td><td>1 543</td></tr><tr><td>1999</td><td>1 383</td></tr><tr><td>2000</td><td>1 245</td></tr><tr><td>2001</td><td>1 203</td></tr><tr><td>2002</td><td>986</td></tr><tr><td>2003</td><td>945</td></tr></table> <p>(Données provenant d'un seul concours annuel)</p>	Année	Nombre de demandes de financement reçues	1998	1 543	1999	1 383	2000	1 245	2001	1 203	2002	986	2003	945	<p>Cadre de mesure du rendement dans le domaine de l'éthique</p> <p>Le comité permanent sur l'éthique du conseil d'administration accorde une grande priorité aux questions d'assurance de la qualité. Un projet de cadre de mesure du rendement pour les questions éthiques des IRSC a été entrepris.</p> <p>Le Groupe d'experts interorganismes de l'éthique en recherche a accepté un cadre de gestion et de reddition de comptes fondé sur les résultats et est prêt à passer à la mesure du rendement et à l'évaluation.</p>
Année	Nombre de demandes de financement reçues															
1998	1 543															
1999	1 383															
2000	1 245															
2001	1 203															
2002	986															
2003	945															

Hausse du nombre et de la valeur des subventions de fonctionnement attribuées

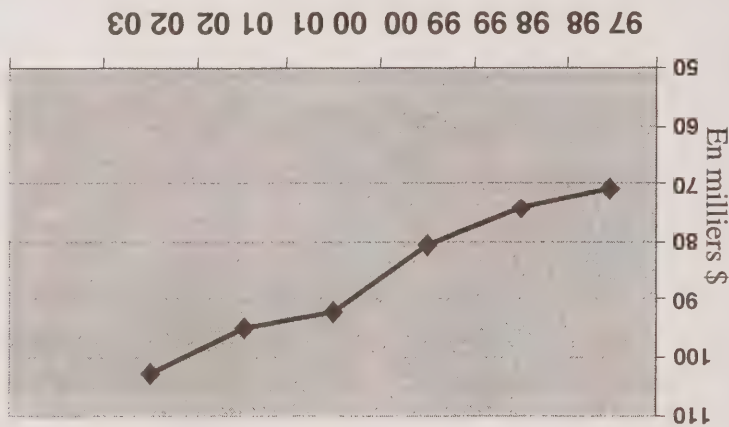
Les nouvelles subventions et les renouvellements de subvention ont augmenté de 53 % depuis 1999-2000

Exercice financier	Subventions		Subventions de groupe	
	Projets	\$	Projets	\$
1999-2000	3 108	203 782 663	57	45 409 730
2000-2001	3 640	255 114 967	75	47 242 453
2001-2002	4 539	360 591 603	79	38 543 543
2002-2003	4 779	433 610 542	75	38 477 571

Les nouvelles subventions ont augmenté en 2002-2003



La subvention moyenne dans les concours de subventions de fonctionnement a augmenté de 47 % depuis 1997-1998



- procèdent à un concours rigoureux faisant l'objet d'un examen par les pairs pour la sélection des demandes de financements ;
 - utilisent activement leurs conseils consultatifs d'institut pour s'assurer de sensibiliser tout le milieu de la recherche en santé;
 - réexaminent régulièrement la question du nombre et de la taille des subventions et des bourses.
- Mesure du rendement**
- Dans leur stratégie de mesure du rendement de l'organisation, les IRSC estiment que la catégorie Recherche exceptionnelle devrait parvenir aux résultats suivants :
- excellents résultats de recherche qui répondent à des normes éthiques élevées et qui contribuent au savoir global;
 - établissement et promotion des programmes de recherche en santé des instituts et du pays;
 - recherche qui permet de réagir de façon stratégique aux menaces pour la santé nationale et de donner suite aux possibilités qui s'offrent.

Mesure	<p>Quantité et qualité des résultats de recherche et reconnaissance par les chercheurs du monde entier des chercheurs appuyés par les IRSC et de leurs recherches</p>
Information sur le rendement	<p>Exemples de recherches exceptionnelles</p> <p>Pour connaître certaines des avancées de la recherche en santé au Canada qui ont eu une grande visibilité tant dans les médias grand public que dans les médias scientifiques, voir la partie « Découvertes 2002-2003 ». Ces découvertes sont représentatives des résultats de milliers de projets appuyés par les IRSC dans les universités et les hôpitaux du Canada.</p> <p>Reconnaissance par les chercheurs du monde entier</p> <p>Un sondage réalisé auprès de chercheurs financés par les IRSC dans le domaine du VIH/sida révèle que 31 % d'entre eux ont également réussi dans des concours à obtenir du financement d'une autre source à l'extérieur du Canada¹⁷.</p> <p>Reconnaissance par les principaux intervenants des IRSC</p> <p>Dans le sondage auprès des principaux intervenants des IRSC, la plupart des répondants estimaient que les IRSC avaient la possibilité de devenir des chefs de file internationaux dans le domaine de la recherche en santé tout en faisant autorité dans ce secteur au Canada¹⁸.</p>

¹⁷ Sondage effectué auprès de chercheurs dans le domaine du VIH/sida, rapport fourni aux IRSC par PRA Inc, en décembre 2002.

¹⁸ Consultations auprès des intervenants en communication des IRSC, rapport remis aux IRSC par APCOworldwide, en mai 2003.

Pour relever ces défis et atténuer les risques, les IRSC :

S'ils n'arrivent pas à relever ces défis, les IRSC pourraient ne pas arriver à fournir la base de recherche nécessaire pour améliorer la santé et les soins de santé au Canada et ne pas trouver le bon équilibre entre le nombre de projets financés et la taille des subventions individuelles.

- repérer les recherches de haut calibre qu'ils financeront;
- chercher à obtenir des demandes dans un large éventail de domaines de recherche qui sont importants aux yeux des Canadiens;
- autoriser plus de projets tout en s'assurant que chacun a suffisamment de fonds pour obtenir des résultats.

Pour obtenir les résultats liés à une recherche exceptionnelle, les IRSC doivent relever trois grands défis :

Risques et défis

Pour donner une idée de l'ampleur de cette tâche, rappelons qu'il a fallu près de 10 ans pour obtenir la séquence complète du VIH, le virus qui cause le sida. Aujourd'hui, grâce aux progrès de la technologie de séquençage de l'ADN, les chercheurs canadiens ont pu, en quelques semaines seulement, déterminer la séquence de ce coronavirus. Le séquençage du génome du SRAS a été un premier pas crucial permettant de mieux comprendre le virus et, en bout de ligne, de mettre au point un test de diagnostic rapide, des vaccins ou des médicaments anti-viraux.

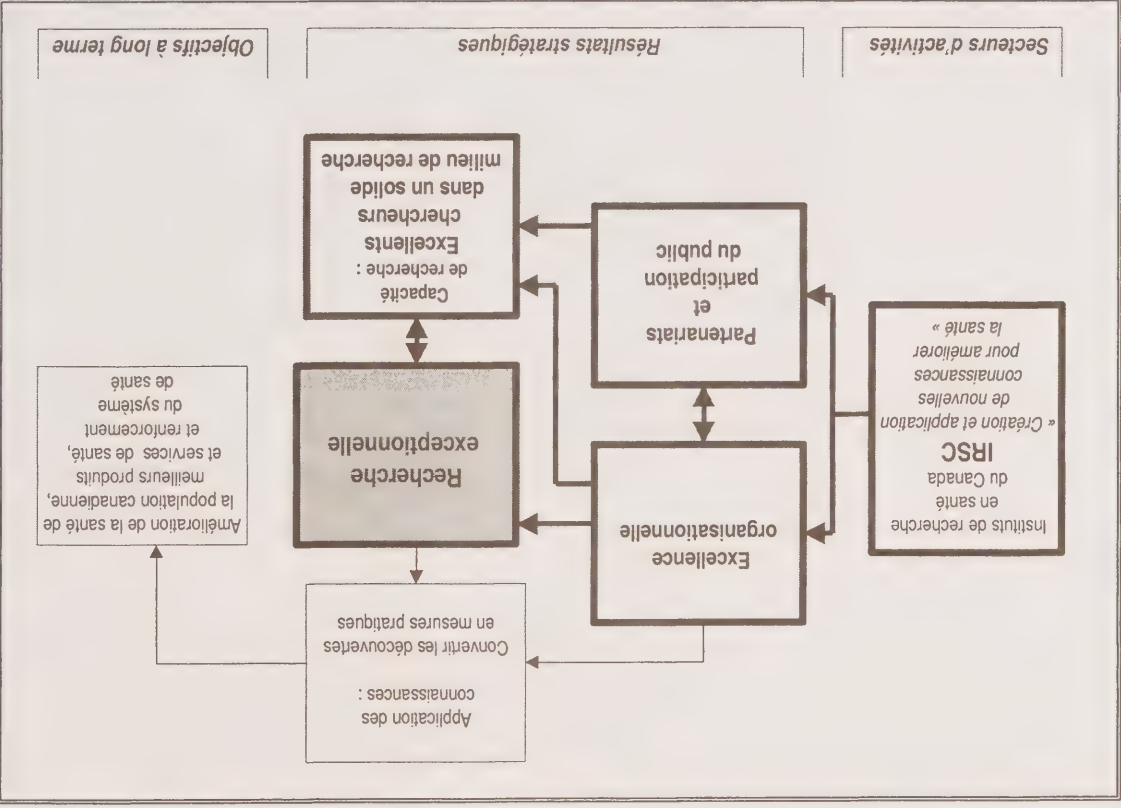
Grâce à un partenariat transcanadien unique, quatre équipes de recherche financées par les IRSC ont laissé en suspens ce qu'elles faisaient et, en seulement 11 semaines, ont établi la séquence complète du virus. Les chercheurs de partout dans le monde se fondent sur cette réalisation canadienne pour mieux comprendre le virus et mettre au point des tests diagnostiques, des vaccins et des traitements antiviraux.

Au cours de l'exercice financier 2002-2003, des crises sont survenues qui ont mis en lumière l'importance d'être prêt à la recherche — d'être prêt à faire face à des menaces pour la santé grâce à une recherche rapide. Lorsque Toronto a été frappée par le SRAS (syndrome respiratoire aigu sévère) en 2003, les conséquences pour la santé des Canadiens, pour l'intégrité du système de soins de santé et pour l'économie de la plus grande ville du pays ont été immédiates. Les IRSC n'ont pas tardé à prendre en main toute la composante « recherche » de la réponse du Canada, réunissant des chercheurs en santé et des bailleurs de fonds d'organismes provinciaux de la recherche en santé, d'organismes de bienfaisance dans le domaine de la santé et de l'industrie afin d'aider à formuler une réponse rapide, notamment le premier séquençage au monde du coronavirus du SRAS.

supervisaient au total 173 étudiants et 54 titulaires de bourses postdoctorales — en moyenne, environ trois étudiants de 1^{er} cycle et un titulaire de bourse postdoctorale par chercheur.

Résultat stratégique 4 Recherche en santé exceptionnelle Un des résultats principaux des IRSC

« Rechercher de nouvelles connaissances afin d'alimenter l'innovation dans les soins de santé »



Il est essentiel de fournir des ressources aux recherches canadiennes susceptibles d'être les meilleures si on veut acquérir de nouvelles connaissances qui feront la différence. On entend par « susceptibles d'être les meilleures » les recherches qui ont un impact potentiel. Cela veut dire les recherches qui se démarquent sur le plan éthique et humain et celles qui s'attachent aux questions les plus cruciales, parfois les plus difficiles, concernant les organismes vivants, les sociétés et la santé.

Une recherche exceptionnelle est logiquement liée à l'application et à l'utilisation des connaissances de même qu'à la capacité de recherche. Chaque projet de recherche permet non seulement de faire avancer les connaissances qui mènent à une meilleure santé, mais aussi d'offrir des possibilités de formation aux étudiants et aux titulaires de bourses postdoctorales qui, en participant aux projets d'aujourd'hui, se préparent à relever les défis en recherche de demain. Par exemple, un récent sondage a révélé que 51 chercheurs

Le tableau qui suit fournit un autre point de vue sur le rendement dans ce domaine de résultat. Il indique les résultats escomptés que les IRSC ont établis dans leur RPP (Rapport au Parlement sur les plans et les priorités pour 2002-2003), les mesures prises et les résultats obtenus.

Résultats escomptés	<p>Des chercheurs en santé exceptionnels oeuvrant au Canada</p> <p>Continuer à appuyer le perfectionnement professionnel en recherche</p> <p>Favoriser des programmes novateurs pour la formation dans la recherche interdisciplinaire en santé</p> <p>Créer un lieu de rencontre virtuel (ResearchNet) pour soutenir le milieu de la recherche en santé au Canada</p>	<p>Résultats obtenus</p>
Mesures prises	<p>Tenue de concours nationaux pour des bourses à l'intention de chercheurs indépendants de divers niveaux, depuis les nouveaux chercheurs jusqu'aux chercheurs chevronnés.</p> <p>Tenue de concours nationaux pour des bourses visant divers niveaux de stagiaires, c'est-à-dire des étudiants de 1^{er} cycle jusqu'aux titulaires de bourses de recherche postdoctorales.</p> <p>Deuxième série de concours nationaux à l'intention d'équipes de chercheurs interdisciplinaires effectuée grâce aux subventions des Programmes stratégiques de formation (SPSF).</p> <p>Elaboration de concepts et de projets de portail de recherche en santé. Harmonisation des partenariats et des propositions. Appels de propositions. Sélection de contractuels.</p>	<p>Résultats obtenus</p>
Résultats obtenus	<p>Nouvelle aide salariale offerte aux chercheurs au Canada afin d'appuyer et de reconnaître les chercheurs à toutes les étapes de leur vie professionnelle : chercheurs nouvellement ou récemment établis ou chercheurs chevronnés.</p> <p>Nouvelles bourses de formation en recherche offertes pour la formation en recherche sur la santé de 1^{er}, 2^e et 3^e cycles.</p> <p>Trente-quatre nouveaux centres de formation stratégique approuvés pour le concours de 2002 visant à combler des lacunes précises dans la capacité de recherche en santé du Canada.</p> <p>Le portail de recherche en santé est passé d'un concept à l'étape de la conception détaillée.</p>	<p>Résultats obtenus</p>

Capacité des chercheurs canadiens de mener des recherches exceptionnelles

Développement régional

Pour qu'un environnement de recherche soit solide, il faut que les recherches en santé soient bien établies dans toutes les régions du pays.

Une évaluation interne du Programme de partenariats régionaux des IRSC

révèle les faits suivants :

- 1) Le Programme a joué un rôle dans le renversement du déclin du financement accordé aux petites provinces;
 - 2) il a aidé les chercheurs qu'il finançait à obtenir des subventions régulières des IRSC;
 - 3) il a augmenté le taux de réussite tant des nouvelles demandes que des demandes de renouvellement de subventions de fonctionnement dans les provinces admissibles au PPR, pour qu'il soit comparable aux chiffres nationaux.
- De plus, les provinces admissibles au PPR ont signalé que le Programme :
- 1) a maintenu ou augmenté le nombre de stagiaires et d'employés participant aux projets de recherche financés par les IRSC;
 - 2) a aidé les jeunes chercheurs à entreprendre leur programme de recherche et a peut-être permis de retenir des scientifiques chevronnés;
 - 3) a fourni un financement temporaire à des programmes de recherche continus.

En Saskatchewan, pour la période de 1999 à 2002, le programme a :

- fourni du financement pour 28 subventions de fonctionnement et 10 aides salariales qui, autrement, n'auraient pas été financées;
- appuyé 40 stagiaires de même que 27 membres du personnel de recherche; aide la province à augmenter ses « affectations » aux IRSC, qui sont passées de 1,0 % à 1,6 % de notre budget;
- encouragé plus de chercheurs saskatchewanais à faire une demande auprès des IRSC;

- offert un soutien provisoire à un certain nombre de programmes de recherche;
- offert un soutien initial substantiel à huit nouveaux chercheurs;
- aidé à maintenir en poste 11 professeurs qui envisageaient de quitter la province.

À Terre-Neuve et au Labrador, pour la même période, le Programme a

- financé 26 subventions de fonctionnement et huit aides salariales;
- appuyé 56 stagiaires de même que 21 membres du personnel de recherche;
- aidé à maintenir un environnement de recherche stimulant.

Fournir l'infrastructure

Le financement des IRSC (en collaboration avec d'autres partenaires) a

mené à la création et au maintien d'installations de calibre international qui pourraient permettre de recruter des chercheurs et de les maintenir en poste. Par exemple, les IRSC ont contribué à la création des installations

suites suivantes :

- Genomic Center for Cancer Research and Diagnosis de l'Université du Manitoba;
- Programme TORCH (Tomorrow's Research Cardiovascular Health Professionals) de l'Université de Calgary qui vise à attirer de jeunes chercheurs de diverses disciplines du domaine de la santé vers la recherche cardiovasculaire, un domaine où il manque cruellement de chercheurs au Canada;
- « Discovery District », un secteur du centre-ville de Toronto qui, actuellement, compte la plus grande concentration d'installations de recherche biomédicale en Amérique du Nord.

Rôle des IRSC pour attirer, soutenir et maintenir en poste les chercheurs d'expérience, y compris les professionnels d'autres pays

Caractère suffisant des ressources et attrait du milieu de la recherche en santé

Soutien des chercheurs

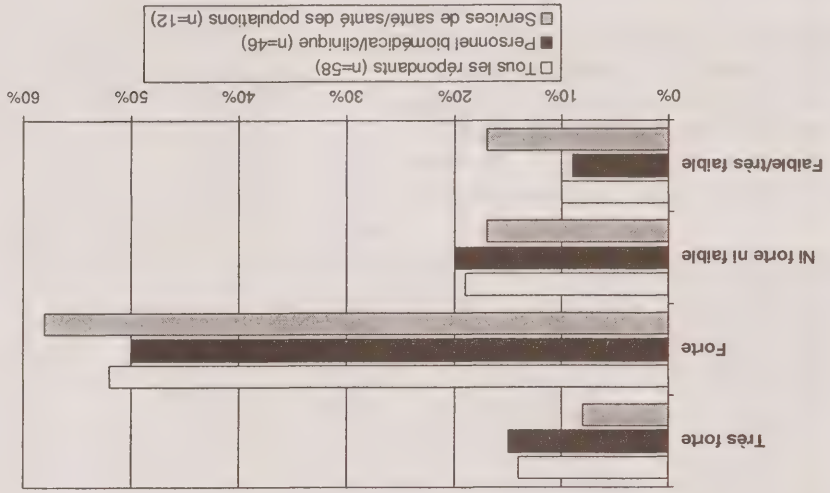
Les IRSC administrent un certain nombre de programmes conçus pour attirer, soutenir et maintenir en poste les chercheurs. Le tableau ci-dessous présente les offres nouvelles de l'aide salariale aux chercheurs, en 2000, 2001 et 2002. Le programme de Chaires de recherche du Canada qui finance tant les salaires que la recherche, a permis une croissance rapide des programmes dans ce secteur. (<http://www.chaires.gc.ca/>)

Programme	2000	2001	2002
Nouveaux chercheurs	49	70	63
Chercheurs	26	22	12
Chercheurs principaux	10	17	6
Chaires de recherche du Canada		167	121
Total	85	286	202

Évaluation de l'environnement de recherche en santé

Selon une enquête pilote, 66 % des chercheurs dans le domaine du VIH/sida considéraient que la capacité du Canada dans leur domaine était solide ou très solide. Dix pour cent considéraient que la capacité canadienne était faible dans leur domaine.

Évaluation de la capacité canadienne d'effectuer des recherches de qualité supérieure dans le domaine du VIH/sida

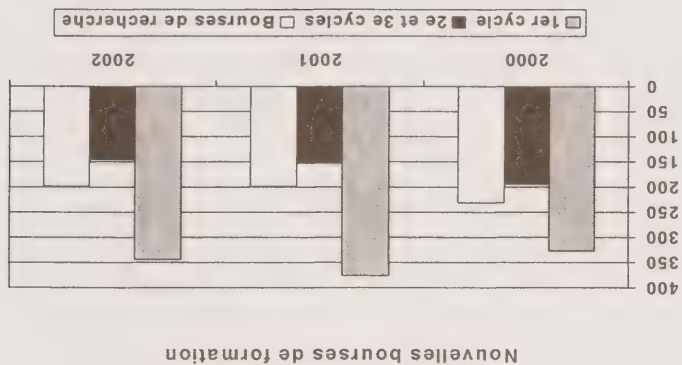


Rôle des IRSC dans le soutien des étudiants et des postdoctorants en vue de leur permettre de s'établir à titre de chercheurs au Canada

Formation pour la recherche interdisciplinaire dans les domaines prioritaires
En 2001, les IRSC ont mis sur pied un important programme de subventions de formation et, en 2001 et 2002, ont financé plus de 84 centres de formation représentant un investissement de 125 millions de dollars au cours des six prochaines années. Chaque subvention finance un programme spécifique de formation en milieu universitaire (et/ou hospitalier) dans le domaine de la recherche en santé ayant donné des résultats manifestes au chapitre du mentorat, de la conception de programmes et des intérêts interdisciplinaires. Dans un programme semblable, quatre centres de formation mettent l'accent sur l'élargissement des capacités de recherche en santé des Autochtones. Des programmes continus financent la formation dans le domaine de la recherche en santé à l'intention des étudiants du premier cycle et des cycles supérieurs et des titulaires d'une bourse de recherche postdoctorale.

Nouveaux centres de formation sur la recherche en santé		
But	2001	2002
	Renforcer la capacité de façon générale	Domaines prioritaires des instituts
Lettrés d'intention de présenter une demande	235	70
Demandes détaillées	127	64
Subventions approuvées (nombre et pourcentage de demandes retenues)	51 (40 %)	33 (52 %)
Cumulatif	51	84

Bourses accordées pour la formation dans le domaine de la recherche en santé
Les IRSC offrent aussi du soutien aux étudiants et aux titulaires de bourses de recherche par l'entremise d'octrois à des individus exceptionnels.



Risques et défis

En ce qui concerne l'élargissement de la capacité de recherche, les IRSC et leurs partenaires font face à certains défis :

- Des données recueillies récemment par Statistique Canada¹⁶ révèlent que le nombre d'attestations et de diplômes décernés dans les professions de la santé a connu une diminution de 6,1 % en 2000 (l'année la plus récente pour laquelle des données sont accessibles), le total le plus faible depuis 1993. Par exemple, en 2000, 1 473 personnes ont obtenu un diplôme médical au Canada, par rapport à 1 776 en 1995.
- Le pays fait face à une grave pénurie d'employés ultra spécialisés attribuable au vieillissement de la main-d'œuvre et à une augmentation de la demande.
- Un financement soutenu de la recherche permettra de continuer à appuyer un bassin grandissant de chercheurs.

Si on ne réussit pas à surmonter ces difficultés adéquatement, les IRSC et le Canada pourraient ne pas disposer du capital intellectuel suffisant pour effectuer les recherches nécessaires à une amélioration des soins de santé au Canada. De plus, si on n'aborde pas les enjeux liés à la capacité, on compromet la compétitivité économique du Canada.

Afin de mieux faire face à ces défis et d'atténuer les risques, les IRSC ont fait de du renforcement des capacités une priorité et ont lancé des programmes afin de combler les lacunes à ce titre. Par exemple, l'initiative stratégique de formation des chercheurs en santé fournit maintenant un soutien à plus de 51 centres de formation des chercheurs en santé dans tout le Canada.

Mesure du rendement

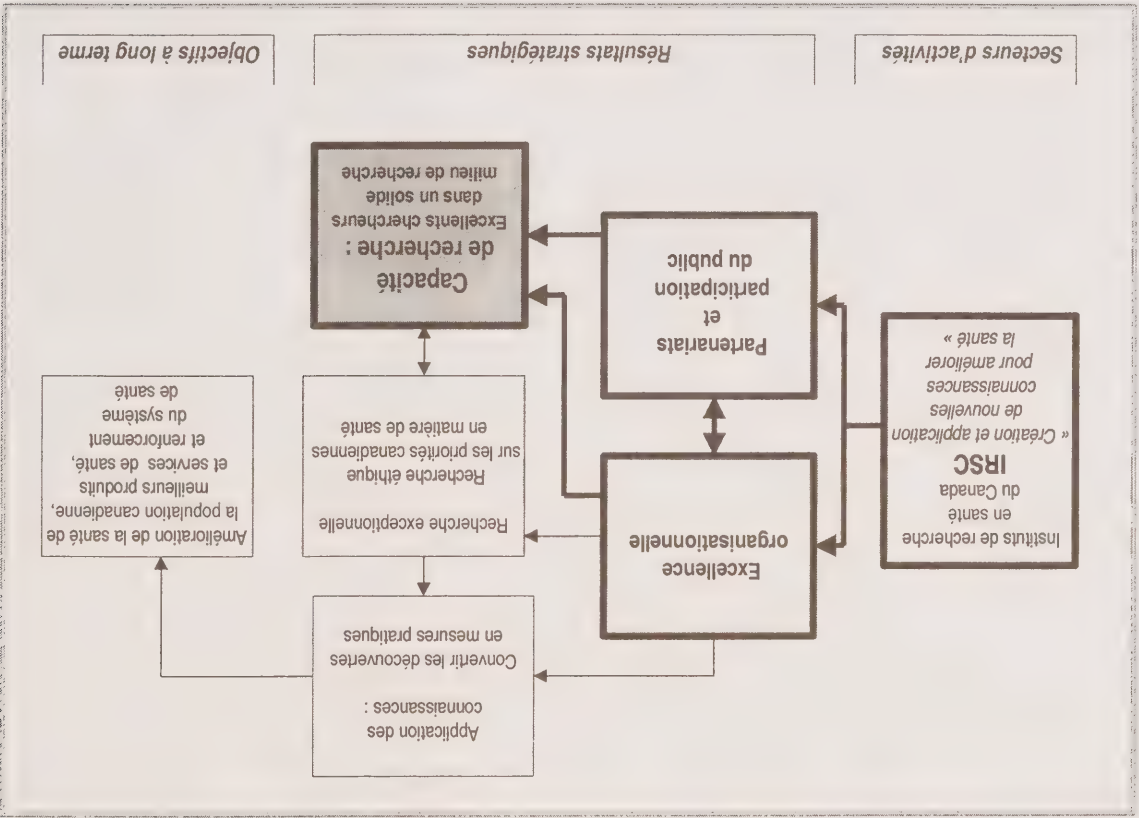
Dans leur stratégie de mesure du rendement de l'organisation, les IRSC ont établi les résultats suivants à atteindre pour ce domaine de résultat :

- Un effectif toujours plus grand de chercheurs formés et extrêmement doués.
- Un solide milieu de recherche.

Résultat stratégique 3 Excellents chercheurs dans un solide milieu de recherche

Un résultat principal des IRSC

« Établir et conserver une capacité de recherche en santé adaptée aux besoins des Canadiens »



La production de recherches de calibre mondial exige un cadre national d'excellents chercheurs. Ils doivent obtenir de la formation, du perfectionnement et du soutien. De plus, pour que nos meilleurs chercheurs demeurent au Canada et pour pouvoir recruter d'excellents chercheurs d'autres pays, nous devons fournir un environnement équivalant à ce qui se fait de mieux dans le monde entier sur le plan des infrastructures, des réseaux, des centres d'excellence, du soutien aux étudiants et du financement des recherches. Un solide environnement de recherche est une condition sine qua non du recrutement des meilleurs cerveaux.

Avec la création des IRSC, des Chaires de recherche du Canada, de la Fondation canadienne pour l'innovation, du Programme de bourses d'études supérieures du Canada et du soutien des coûts indirects, le gouvernement fédéral s'est doté d'un ensemble de programmes permettant d'établir un environnement de recherche de niveau mondial.

Participation des intervenants et des partenaires des IRSC à la détermination des rôles respectifs dans le processus de création et de transfert des connaissances.	Conception et lancement du processus de renouvellement des conseils consultatifs des instituts.	Financement d'un sondage sur les IRSC et les bénévoles du secteur de la santé, publié en août 2002.	Le rapport sur le sondage a été publié : http://www.healthcharities.ca/en/publications/02_11_08_Joint%20Summary_CIHR_Sector.pdf	Renforcement des partenariats avec le secteur bénévole.	Davantage de cohésion au sein du milieu de la recherche et des partenaires en ce qui a trait à ces domaines de recherche.	Progrès en vue d'une amélioration de la gestion des partenariats des IRSC.	Progrès dans l'élaboration d'une politique en matière de cellules souches http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/news/8085.shtml	Communication d'une étude de cas portant sur l'utilisation secondaire des renseignements dans la recherche en santé; organisation d'un atelier intitulé <i>La protection de la vie privée dans la recherche en santé : échange de perspectives et ensemble vers l'avenir.</i>	Participation du public à l'établissement des priorités de recherche.	Participation de représentants du public aux conseils consultatifs des instituts et aux conférences de concertation des instituts.	Participation à l'élaboration de l'exposition publique itinérante « Le Génie du génome ».
---	---	---	--	---	---	--	--	---	---	--	---

Le tableau qui suit fournit un autre point de vue sur le rendement dans ce domaine de résultat. Il indique les résultats escomptés que les IRSC ont établis dans leur RPP (Rapport au Parlement sur les plans et les priorités pour 2002-2003), les mesures prises et les résultats obtenus.

Résultats escomptés	Mesures prises	Résultats obtenus
<p>Alliances nationales et internationales novatrices pour améliorer en qualité et en quantité la recherche en santé</p>	<p>Rencontre avec des représentants d'instituts et d'organisations semblables dans d'autres pays.</p> <p>Diffusion de documents d'information aux Canadiens et aux chercheurs étrangers et aux délégations en visite.</p> <p>Organisation d'ateliers internationaux.</p> <p>Participation à des groupes de travail et comités fédéraux avec des partenaires comme le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international.</p>	<p>Le point de vue de la recherche en santé et les défis que représente la politique sur les sciences et la technologie sont représentés et abordés.</p> <p>Renforcement des liens internationaux.</p> <p>Intérêt accru pour les collaborations et les partenariats avec les IRSC.</p> <p>Ententes de collaboration en recherche négociées avec des organisations semblables aux États-Unis, au Royaume-Uni, au Mexique, au Japon, en Italie, en Australie, en Nouvelle-Zélande et en Allemagne.</p>
<p>Etablissement d'un mécanisme de consultation des provinces et des territoires sur le transfert des résultats de la recherche aux utilisateurs dans le réseau de la santé.</p>	<p>Etablissement par les instituts des IRSC de liens avec les comités de coordination fédéraux/provinciaux/territoriaux.</p>	<p>Les IRSC cherchaient à avoir un siège de membre externe au sein du comité consultatif fédéral-provincial-territorial sur la prestation des soins de santé et la recherche en santé et ils l'ont obtenu.</p> <p>Les liens initiaux nécessaires pour l'élaboration et la facilitation des mécanismes de transfert des connaissances ont été établis.</p>

14 Sondage sur les soins de santé au Canada 2003 : http://www.medirsource.com/pages/hcc_survey/pdf/2003_sssc.pdf
15 Sondage auprès d'intervenants des IRSC effectué par un consultant de l'extérieur au cours de l'hiver et du printemps 2003.

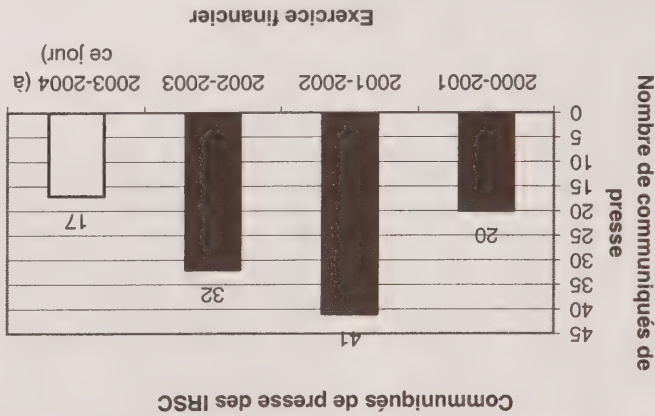
Sensibilisation du public et mobilisation de la population dans le débat sur les enjeux de la recherche en santé

Soutien public de la recherche en santé
Les données nationales tirées du sondage sur les soins de santé au Canada de 2003 révèlent que les Canadiens valorisent et appuient la recherche en santé et reconnaissent qu'elle est liée à l'amélioration des soins de santé et du système de soins de santé¹⁴.
En tout, 83 % des membres du public ont indiqué appuyer une augmentation du financement de la recherche en santé, tout comme 81 % des infirmières, 82 % des médecins, 75 % des pharmaciens et 80 % des gestionnaires.

Perceptions qu'ont les intervenants des IRSC
Un sondage auprès des principaux intervenants permet de conclure que les IRSC projettent l'image d'une organisation positive pour tous les intervenants et ont été décrits comme étant une organisation unique, dynamique et évolutive ayant un large mandat et une vision très claire. Toutefois, le même sondage révèle que la plupart des répondants considéraient les IRSC surtout comme un organisme de financement de la recherche et faisaient peu mention des autres aspects importants du mandat des IRSC (p. ex., bureau de l'éthique, application des connaissances)¹⁵.

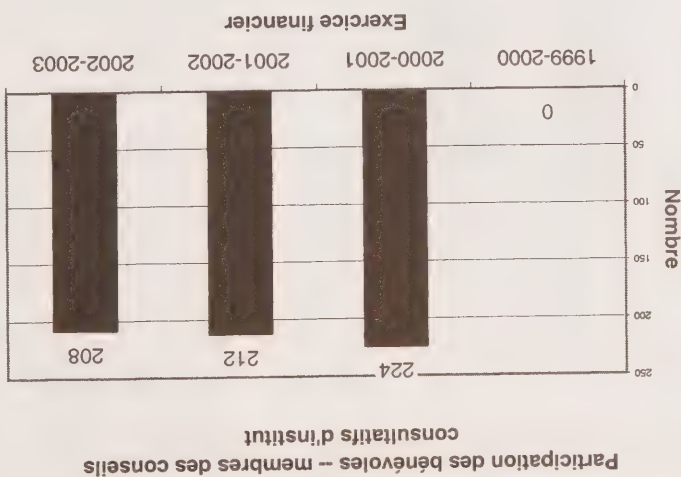
Communication avec le public

Pour 2002-2003, nous avons moins rejoint le public, sur le plan des communications de presse, que ce que nous espérons. Cette situation peut s'expliquer par le fait qu'il a fallu recruter un nouveau directeur des communications à l'automne 2002 et effectuer une réorganisation générale de notre fonction de communication afin de mieux s'adapter à la réalité des multiples instituts. La nouvelle structure semble être efficace : les IRSC ont produit dix-sept communiqués au cours du premier trimestre de 2003-2004.

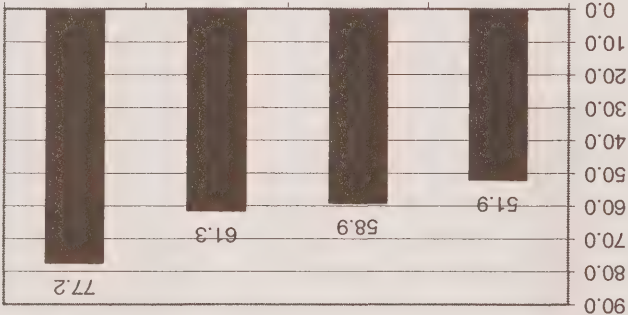
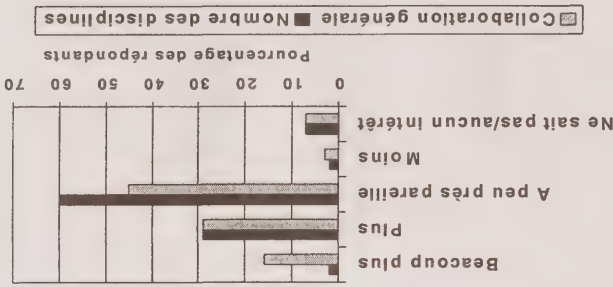


**Synergie
intellectuelle et
administrative dans
les efforts
nationaux de
recherche en santé**

Contribution intellectuelle des bénévoles
Depuis 2001-2002, plus de 200 Canadiens ont offert temps et expertise pour bâtir les IRSC et les instituts à titre de membres des conseils consultatifs d'institut.



Même si la baisse du nombre de bénévoles dans les conseils consultatifs des instituts (CCI) n'est pas élevée (5 %), elle préoccupe les IRSC. L'organisme a effectué une étude sur le processus par lequel les membres des CCI étaient recrutés afin de cerner les possibilités d'amélioration. Parmi les leçons retenues, notons qu'il faudrait clarifier le mandat des bénévoles et ce que l'on attend d'eux.

<p>Information sur le rendement</p>	<p>Mesure</p> <p>Augmentation des ressources obtenues des partenaires</p> <p>Augmentation du financement fourni par les partenaires</p> <p>Depuis la création des IRSC, la contribution financière des partenaires a augmenté de près de 50 % : elle est passée de 51,9 millions de dollars en 1999-2000 à 77,2 millions de dollars en 2002-2003.</p> <p>Contributions des partenaires</p>  <p>Quand tous les types d'ententes de financement conjoint sont pris en compte, les partenaires fournissent 2,20 \$ pour chaque 1,00 \$ investi par les IRSC.</p>
<p>Liens, réseautage et collaboration parmi les chercheurs, notamment de façon interdisciplinaire</p> <p>Preuve d'une augmentation de la collaboration entre chercheurs dans le domaine du VIH/sida</p> <p>Collaboration comparative à l'an passé</p>  <p>Source : Sondage effectué auprès de chercheurs dans le domaine du VIH/sida par PRA Inc</p>	

Risques et défis

En cherchant à former et à maintenir des partenariats et une participation du public, les IRSC doivent relever les défis suivants :

- Trouver et retenir au bon moment de bons partenaires pour la recherche;
- Ne pas trop élargir l'organisation en prenant des engagements allant au-delà de notre capacité;
- Nous risquons de ne pas cerner les secteurs les plus importants pour le partenariat ou de mal rejoindre certains domaines de recherche en santé, ce qui limiterait nos progrès.

Pour nous aider à faire face à ces défis et à réduire les risques, les IRSC travaillent à :

- élaborer une base de données exhaustive de chercheurs et de partenaires potentiels;
- perfectionner les systèmes financiers afin d'améliorer la prévision de planification à long terme et l'analyse des partenariats;
- établir clairement les rôles et responsabilités de chaque organisation dans les entreprises conjointes;
- contrôler le rendement afin de respecter les engagements;
- communiquer avec tous les partenaires de façon ouverte et transparente.

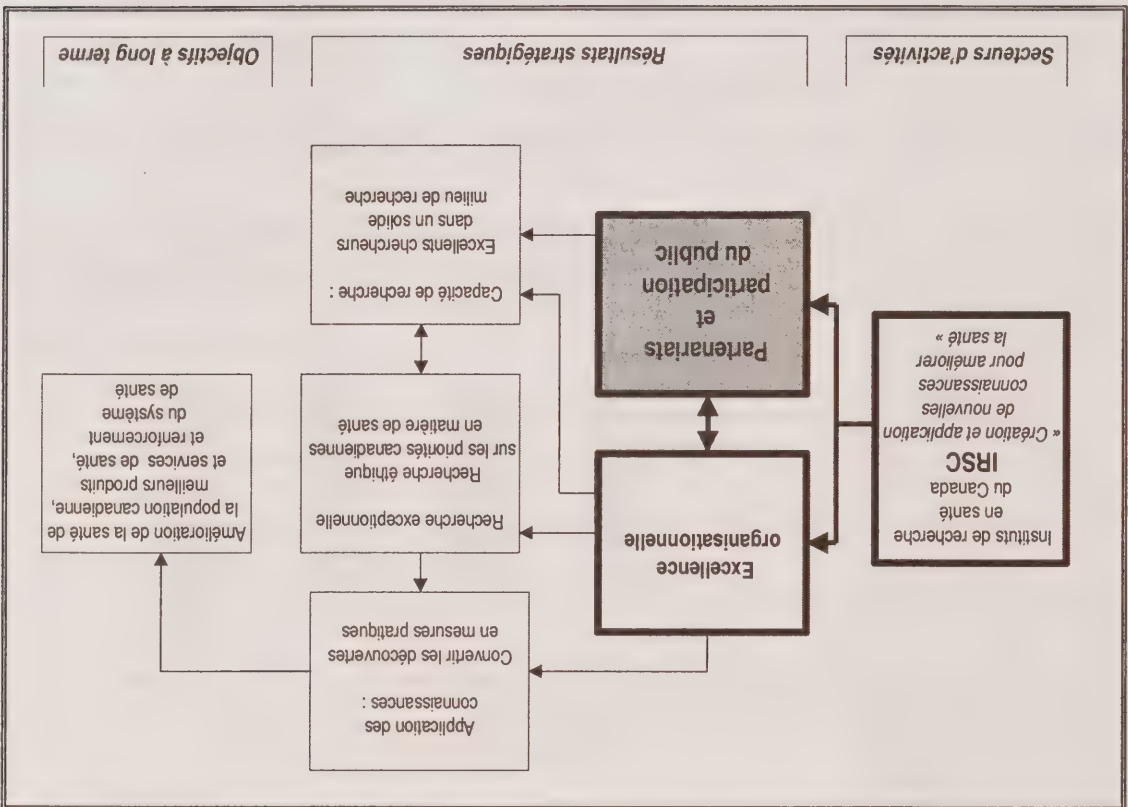
Mesure du rendement

Dans sa stratégie de mesure du rendement de l'organisation, les IRSC établissent les résultats escomptés découlant des activités de partenariat et de la participation du public :

- alliances nationales et internationales novatrices permettant des recherches plus nombreuses et améliorées;
- synergie intellectuelle et administrative dans le cadre des activités nationales de recherche en santé;
- participation du public, de partenaires et d'autres intervenants aux activités et aux réalisations des IRSC;
- sensibilisation accrue du public à la recherche.

Résultat stratégique 2 Partenariats et participation du public *Un résultat habilitant*

« Ne faire qu'un pour atteindre un même but : une meilleure santé »



Les partenariats permettent de mettre en commun divers points de vue et des ressources en vue d'atteindre une masse critique et de tirer profit de la synergie. Ils mènent à des efforts coordonnés et à une utilisation optimale des ressources. Les IRSC ont mis en place un comité et des employés afin de conserver les partenariats déjà établis et d'en négocier de nouveaux, au Canada et dans le monde entier. Un engagement accru envers la recherche en santé de la part du gouvernement fédéral se reflète chez nos principaux partenaires. Les IRSC et les instituts proprement dits comptent plus de 60 partenariats établis, qui couvrent toute une gamme d'activités, notamment le renforcement des capacités, la recherche prioritaire et l'utilisation des résultats de recherche pour la pratique clinique, les politiques sanitaires ou la commercialisation.

<p>Continuer à travailler avec le CRSNG, le CRSH et d'autres intérêts pour harmoniser, clarifier et rendre plus cohérents nos règlements, nos politiques, et nos pratiques en matière de subventions et de bourses.</p>	<p>Négociation conjointe d'un protocole d'entente sur les rôles et responsabilités des organismes subventionnaires, les bénéficiaires du financement et leurs établissements d'attache.</p> <p>Projet de mise en place d'un CV commun (curriculum vitae) avec les autres conseils subventionnaires.</p> <p>Avec d'autres conseils, début de l'élaboration d'un cadre de gestion et de reddition de comptes fondé sur les résultats pour le programme de bourses d'études supérieures du Canada et le programme des coûts indirects.</p> <p>Achèvement conjoint d'une évaluation du Programme des chaires de recherche du Canada http://www.chaires.gc.ca/francais/information/rapports/ThirdYearReviewF.pdf</p> <p>Avec d'autres conseils, production d'un cadre de gestion et de reddition de comptes fondé sur les résultats pour le Groupe d'experts interorganismes de l'éthique en recherche.</p>	<p>Clarification des rôles et des responsabilités et plus grande reddition de comptes au chapitre du financement public sous forme de subventions et de bourses fédérales.</p> <p>Possibilité d'amélioration importante du processus de demande laissant aux chercheurs plus de temps à consacrer à la recherche.</p> <p>Mesure et évaluation du rendement qui feront partie du processus de conception et d'approbation du programme.</p> <p>Réaction de la direction concernant les améliorations apportées au programme http://www.chaires.gc.ca/francais/information/rapports/SteeringResponseF.pdf</p> <p>Mise en place de plans pour l'évaluation du groupe d'experts interorganismes de l'éthique en recherche.</p>
---	--	---

Résultats escomptés	<p>Excellence dans la gestion et les opérations.</p> <p>Introduction de technologies et de structures pour rendre transparentes les décisions et les activités des IRSC.</p> <p>Etablissement de structures et de pratiques qui sont considérées comme des modèles de leadership proactif de la recherche en santé et de distribution efficace des ressources.</p>
Mesures prises	<p>Mise en place d'un comité permanent sur la mesure du rendement, l'évaluation et la vérification.</p> <p>Mise en place d'un Comité consultatif pour la planification et les politiques de la recherche et Table ronde des instituts pour mieux centrer la discussion et la communication avec et entre les instituts des IRSC.</p> <p>Mise en place d'une fonction interne de vérification</p> <p>Mise en œuvre de la gestion moderne</p> <p>Début de l'élaboration d'un cadre de gestion et de reddition de comptes fondé sur des résultats communs pour les 13 instituts</p> <p>Poursuite des évaluations du programme de subventions de fonctionnement des IRSC, des équipes interdisciplinaires de recherche en santé et des Alliances communautaires pour la recherche en santé.</p>
Résultats obtenus	<p>Surveillance, par le conseil d'administration, des processus de gestion et d'évaluation des programmes.</p> <p>Participation accrue des directeurs scientifiques à la gestion générale des IRSC.</p> <p>Mise en place de mécanismes d'amélioration de la gestion.</p> <p>Progrès vers un système de mesure du rendement pleinement intégré.</p> <p>Atteinte du stade de conception de l'étude pour le travail d'évaluation.</p>

Le tableau qui suit fournit un autre point de vue sur le rendement dans ce domaine de résultat. Il indique les résultats escomptés que les IRSC ont établis dans leur RPP (Rapport au Parlement sur les plans et les priorités pour 2002-2003), les mesures prises et les résultats obtenus.

Qualité de la gestion et de l'exécution des programmes	Qualité des milieux de travail des IRSC
<p>Les IRSC établissent des cadres de mesure</p> <p>Pour mieux garantir la gestion de la qualité et une exécution efficace des programmes, les IRSC ont élaboré un cadre de mesure du rendement de l'organisation et ont classé les indicateurs de rendement par ordre de priorité. Un projet de cadre commun des instituts établit les indicateurs qui sont communs à tous les instituts.</p> <p>Nouvelle capacité de vérification interne et de gestion moderne</p> <p>Les IRSC ont entrepris d'établir et de mettre en œuvre une capacité de vérification interne. Une évaluation du risque pour l'organisation a été effectuée et constitue le fondement du plan de vérification interne. La mise en œuvre de l'initiative du gouvernement fédéral concernant la gestion moderne aidera les IRSC à s'assurer qu'ils forment une organisation gouvernementale efficace et efficiente.</p>	<p>Les contrôles d'une organisation en pleine croissance</p> <p>Un sondage effectué auprès des intervenants internes a permis d'établir que les IRSC avaient du travail à faire pour améliorer la qualité de leur milieu de travail, particulièrement en ce qui a trait à la dotation des instituts. La plupart des instituts ont indiqué qu'ils manquaient de personnel et qu'ils étaient incapables de faire face de façon efficace à tous les aspects des tâches à accomplir en matière de communication.</p> <p>Orientation vers le travail d'équipe et un milieu de travail sain</p> <p>La méthode de gestion des IRSC est fondée sur le travail d'équipe et l'inclusion, et leurs programmes de reconnaissance des employés ont permis de faire en sorte que les employés des IRSC restent informés, solidaires et motivés. De fréquentes réunions de tout le personnel et des séances de formation périodiques permettent de rassembler les gens tandis qu'un club de marche et un groupe Weight Watchers contribuent à garder les employés des IRSC en forme et pleins d'énergie pour servir le bien public. Nous sommes une organisation diversifiée et multilingue qui réunit différentes perspectives culturelles et intellectuelles en une recherche commune de l'excellence.</p>

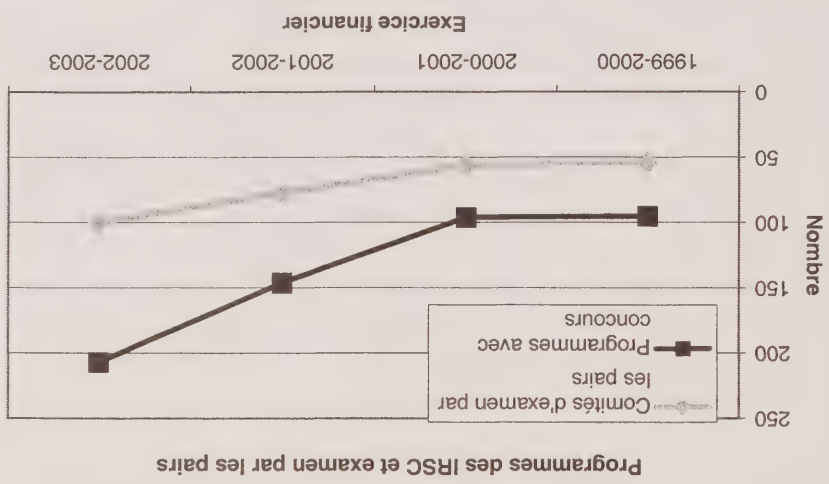
Innovation dans les programmes, les structures et les mécanismes d'examen de la recherche en santé

Initiatives stratégiques

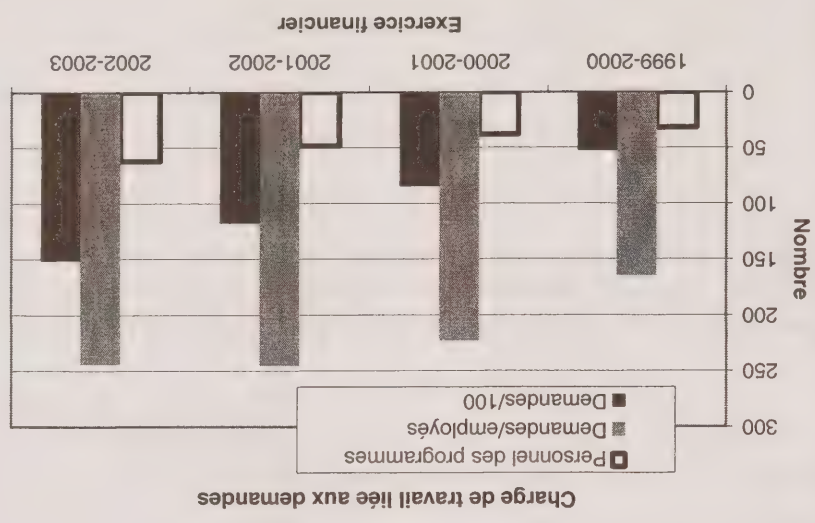
Depuis la création des IRSC, les instituts ont mis sur pied plus de 50 initiatives stratégiques visant à répondre aux priorités canadiennes en ce qui a trait au développement de la capacité en recherche, à la résolution des problèmes par une approche de plus en plus interdisciplinaire, et à la recherche axée sur des populations particulières, des problèmes de santé et des politiques en matière de santé.

Élargissement des programmes et des structures d'examen

Entre 2000-2001 et 2002-2003, le nombre de programmes avec concours et comités d'examen par les pairs a presque doublé (il est passé de 56 à 100 et de 96 à 200, respectivement).



Une dotation accrue en personnel et une plus grande efficacité du traitement des demandes, des examens par les pairs et de la gestion des concours ont permis de faire face à une partie de cette augmentation de la charge de travail.



Mesure	<p>Reconnaissance de l'autorité des IRSC dans la coordination des enjeux nationaux de la recherche en santé</p>
Information sur le rendement	<p>Reconnaissance de l'expertise des instituts</p> <p>Par l'entremise de leur Institut des services et des politiques de la santé, les IRSC ont établi un partenariat avec la Commission sur la réforme des soins de santé (la Commission Romanow) afin d'organiser un examen indépendant et par les pairs des documents de référence accessibles au public. Le conseil consultatif de l'Institut et la direction se sont ensuite engagés activement auprès du public en ce qui a trait au système de santé et aux enjeux stratégiques, en utilisant les médias.</p> <p>Reconnaissance du rôle de coordination des IRSC</p> <p>D'autres organismes de recherche en santé ont adopté des lignes directrices concernant les enjeux éthiques de la recherche élaborée par les IRSC et leurs partenaires.</p> <p>Les IRSC ont joué un rôle de premier plan dans l'élaboration, avec plusieurs partenaires, d'un format commun de curriculum vitae électronique pour les chercheurs qui demandent des fonds. Cette innovation permettra d'améliorer les processus de demande et de réduire le temps consacré à l'obtention de subventions – ce qui laisse plus de temps pour la recherche.</p>

- faire connaître l'organisme et faire preuve de leadership dans le domaine de la recherche en santé.

Si les IRSC ne réussissent pas à bien relever ces défis, ils pourraient échouer dans leur mission qui consiste à transformer la recherche en santé au Canada et pourraient aussi perdre leur crédibilité tant sur le plan national qu'international s'ils créent des attentes qui vont au-delà de leur capacité.

Afin de mieux faire face à ces défis et d'atténuer ces risques, les IRSC travaillent à :

- élaborer une nouvelle culture d'entreprise centrée sur l'identité des IRSC;
- jouer un rôle prépondérant dans la coordination, la définition et l'intégration d'un programme national de recherche en santé et dans le choix des priorités en matière d'action;
- améliorer la responsabilisation et l'établissement de rapports efficaces sur les résultats dans l'ensemble de l'organisation.

Mesure du rendement

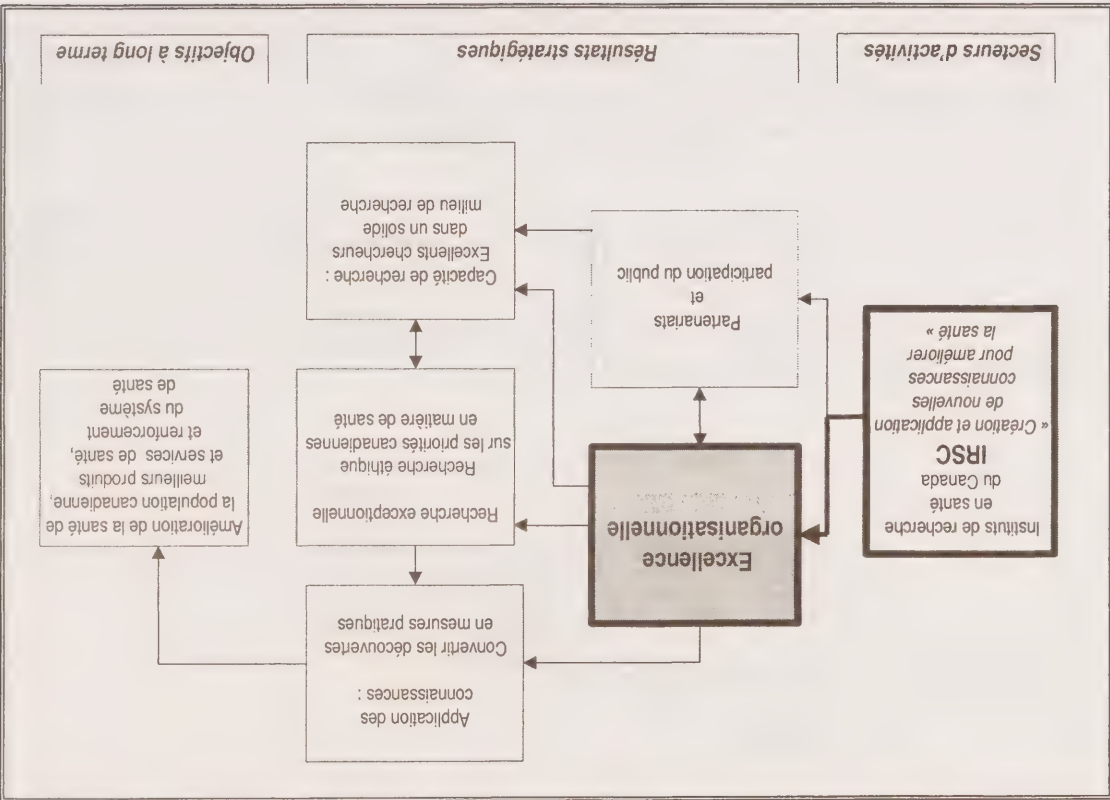
Dans leur stratégie de mesure du rendement de l'organisation, les IRSC établissent les résultats qui devraient découler de leurs activités visant la recherche de l'excellence organisationnelle :

- leadership manifeste et coordination des questions nationales liées à la recherche en santé;
- activités, structures et programmes innovateurs;
- excellence de la gestion et du fonctionnement;
- milieu de travail exceptionnel.

Résultat stratégique 1 Excellence organisationnelle

Un résultat habilitant

« Démarches innovatrices pour atteindre des objectifs communs »



Les IRSC s'engagent à atteindre l'excellence organisationnelle par le leadership, l'innovation, la gestion responsable, l'amélioration constante et un milieu de travail de qualité. Une organisation solide et ciblée comptant des employés bien informés et dévoués constitue le point de départ de la création d'un programme efficace, exécuté de façon à produire des résultats.

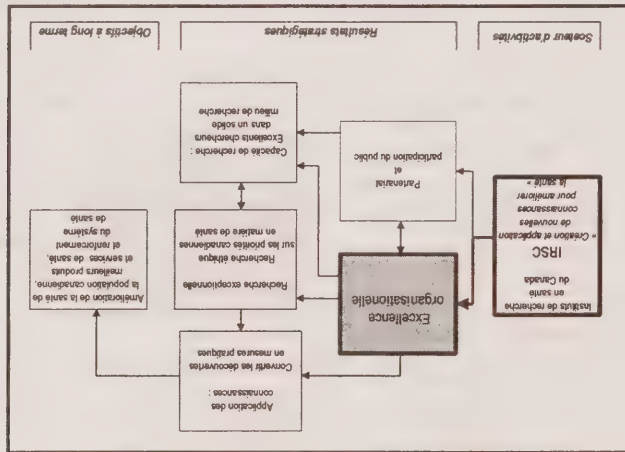
Risques et défis

Pour atteindre l'excellence organisationnelle, les IRSC doivent relever certains défis :

- achever la transition d'un organisme subventionnaire à un organisme stratégique dans la domaine de la recherche en santé;
- intégrer les défis que représente un budget dont l'augmentation ne répond pas aux besoins en financement et s'y adapter;

- À l'aide d'un graphique, le résultat précis sera présenté dans la hiérarchie des résultats qui débouche ultimement sur une amélioration de la santé et des soins de santé.
- Le rendement sera inscrit sous chaque domaine de résultat selon la structure présentée ci-dessous.

Rapport selon le domaine de résultat – Présentation de la structure

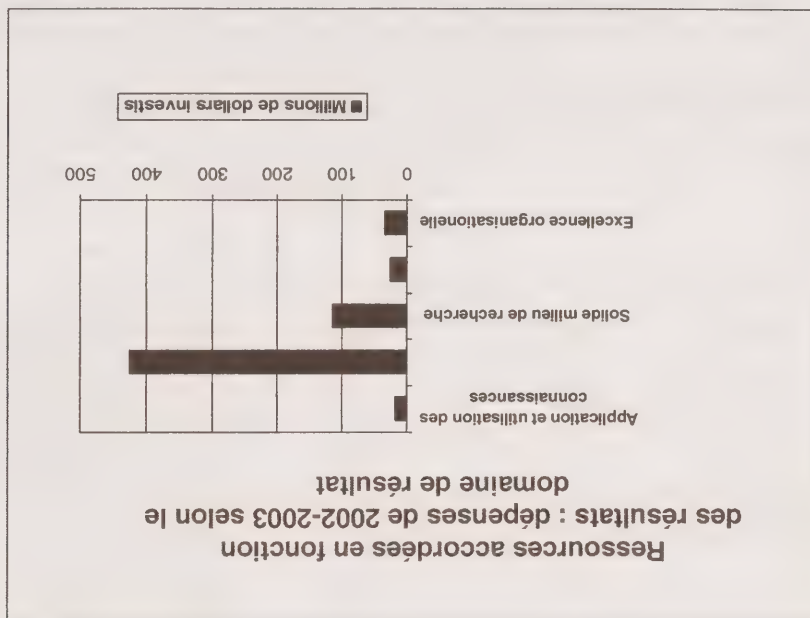


Le résultat sera décrit brièvement, et les risques, défis et stratégies d'atténuation qui existent seront mentionnés.

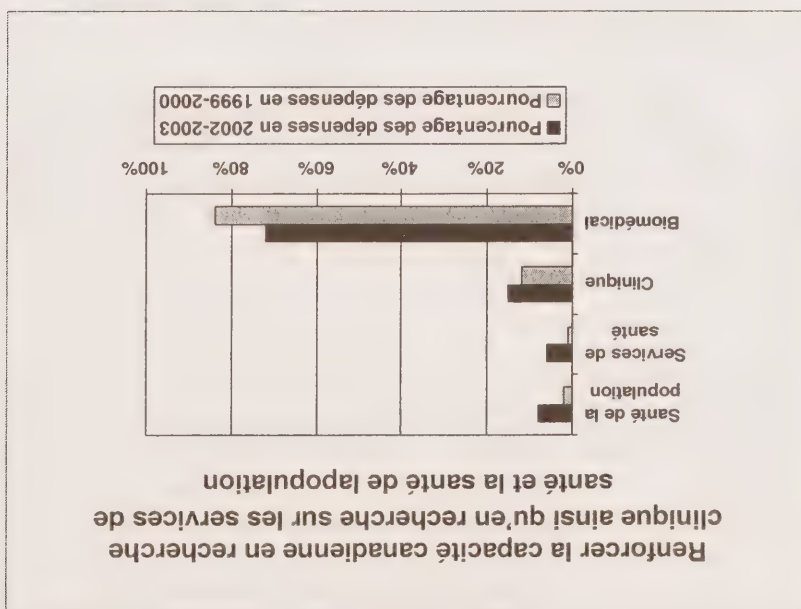
Ensuite, nous présenterons un tableau exposant les principales mesures du rendement et les renseignements les plus importants sur le rendement pour 2002-2003. Remarquez que, à titre de jeune organisation, les IRSC sont encore à développer leur capacité en vue de passer des rapports sur les activités/extrants aux rapports sur les résultats. Cette capacité s'améliorera au fur et à mesure que nous créerons une infrastructure interne de rapport sur les résultats et que nombre d'extrants (comme les initiatives des instituts, les bourses de formation, les chaires, etc.) produiront des résultats et que ces résultats auront des répercussions sur les soins de santé au Canada.

Un deuxième tableau présentera, sur trois colonnes, les résultats escomptés qui ont été énoncés dans le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) 2002-2003, les activités entreprises par les IRSC pendant l'exercice financier et les résultats obtenus. Veuillez noter que les résultats escomptés mentionnés dans le premier tableau ne le seront pas dans le deuxième.

13 Par exemple, on peut considérer qu'un programme visant à appuyer des équipes de recherche multidisciplinaires qui examinent des problèmes de santé communautaire contribue au partenariat et à la participation du public, développe la capacité de recherche grâce à la participation d'étudiants en recherche, appuie la recherche exceptionnelle et contribue à l'utilisation des résultats. Veuillez noter que les dépenses liées aux partenariats ne reflètent pas les fonds des IRSC affectés en partenariat dans le cadre des résultats 3, 4 et 5.



Répartition du budget selon le domaine de résultat
Le tableau ci-dessous indique les dépenses dans les cinq domaines de résultat. Les chiffres sont approximatifs puisqu'une bonne partie des programmes des IRSC contribuent à plus d'un domaine de résultat.¹³



Renforcer tout le spectre de la recherche en santé

Le gouvernement a confié aux IRSC le mandat d'appuyer tous les volets de la recherche : recherche biomédicale, essais cliniques, services de santé, politique sanitaire et santé des populations. Nous avons réagi en créant des instituts qui mettent spécifiquement l'accent sur le renforcement des volets de la recherche qui, au Canada, étaient sous-développés, et en incitant chaque institut à s'intéresser à de multiples volets pour atteindre ses objectifs. Le tableau ci-dessous montre le pourcentage approximatif de financement des IRSC fourni par le truchement des divers volets de la recherche en 2002-2003.

SOURCE : DOSSIERS ADMINISTRATIFS DU CONSEIL DE RECHERCHES MÉDICALES ET DES IRSC

Mesures des extrants	1999-2000	2002-2003	Hausse
Dépenses pour les subventions et bourses	275 M\$	527 M\$	92 %
Subventions financées	2962	4553	54 %
Bourses salariales et de formation financées	1869	2611	40 %
Dépenses pour les concours ouverts	251 M\$	414 M\$	65 %
Initiatives stratégiques	0 \$	53M\$	Très importante
Programmes stratégiques	24 M\$	60 M\$	150 %

Un impact accru du gouvernement fédéral sur la recherche en santé au Canada

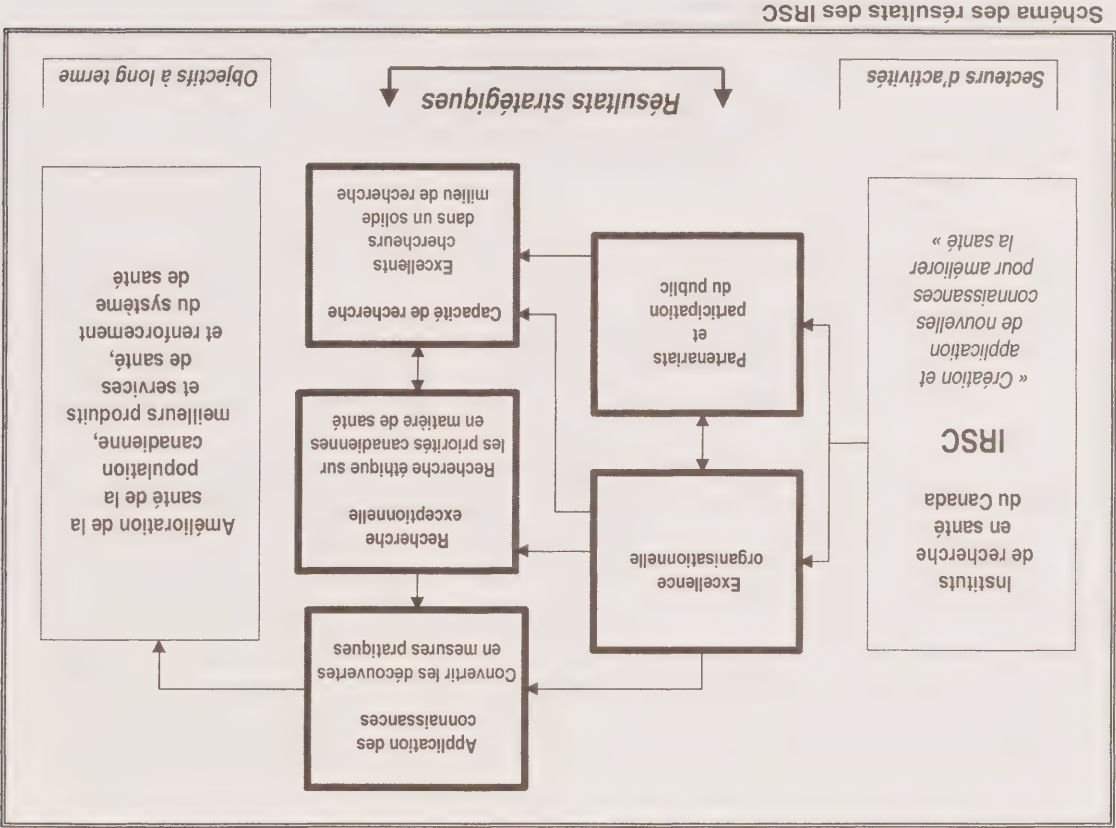
De récentes augmentations du financement ont permis l'élaboration de nouveaux programmes et ont intensifié les investissements dans l'ensemble du portefeuille du programme pour appuyer des recherches de grande qualité ou la formation.

Survol

un solide milieu de recherche » (éléments essentiels d'une recherche adaptée), « Recherche exceptionnelle » (source de la découverte) et « Application des connaissances » (conversion des connaissances en mesures pratiques). Ainsi, en recherchant l'excellence dans les programmes que nous offrons et en intensifiant notre impact grâce aux partenariats, nous pouvons mieux atteindre trois autres résultats stratégiques qui ont des répercussions sur le but national, c'est-à-dire une meilleure santé, des produits et des services de santé améliorés et un système de soins de santé renouvelé.

Notre engagement envers les Canadiens

L'engagement des IRSC envers les Canadiens consiste à favoriser l'excellence dans la création de nouvelles connaissances grâce à la recherche et à leur application en vue d'améliorer la santé des Canadiens en leur donnant accès à de meilleurs services de santé, de meilleurs produits liés à la santé et à un système de soins de santé canadien renforcé. À titre d'organisation axée sur les résultats, nous avons élaboré, pour cet engagement, un cadre de mesure du rendement, lequel s'articule autour des cinq catégories de résultats qui sont présentées ci-dessous¹².



Deux résultats stratégiques, « Excellence organisationnelle » et « Partenariats et participation du public », ouvrent la voie à trois autres : « Excellents chercheurs dans

¹² Un modèle logique complet, mentionnant les activités et les outils qui sous-tendent ces résultats est présenté précédemment dans le présent rapport. Voir : Contexte stratégique, Nos structures et stratégies pour obtenir des résultats.

12 % du financement de l'effort national de recherche. Les IRSC coopèrent étroitement avec ces partenaires du secteur bénévole, particulièrement pour la formation et le perfectionnement de chercheurs en mesure de s'attaquer à des problèmes prioritaires dans le domaine de la santé. Unir leurs forces à celles des IRSC permet également à ces organismes de bienfaissance de participer à de plus grands projets où le fait de compter sur une masse critique de chercheurs signifie une recherche plus rapide et plus approfondie de solutions.

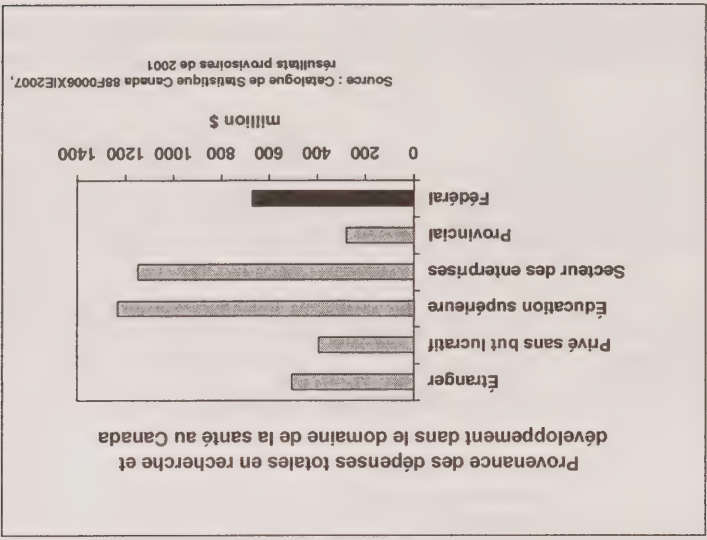
Partenaires dans l'éducation supérieure

Le partenariat des IRSC avec les universités, les hôpitaux et les centres de recherche connexes représente une condition essentielle de la recherche en santé au Canada. Les universités fournissent la grande partie de l'infrastructure de recherche canadienne. Elles procurent un salaire à de nombreux chercheurs en santé, en plus de fournir les laboratoires, les services, le cadre intellectuel et l'accès aux étudiants.

Partenaires de l'industrie

Le financement fédéral de la recherche en santé a été un facteur déterminant qui a permis à l'industrie biotechnologique canadienne de s'imposer dans le monde. De nombreuses entreprises de biotechnologie sont nées d'idées provenant de la recherche en santé. Il en a résulté un solide réseau d'alliances entre les chercheurs des IRSC et les entreprises de biotechnologie. Les IRSC sont également partenaires de nombre des 74 sociétés de recherche pharmaceutique, ce qui aide à les mettre en relation avec les chercheurs universitaires et les projets qui répondent aux critères d'excellence scientifique. Nous sommes en train de renforcer le maillage avec les petites et moyennes entreprises dans le domaine de la santé, dont bon nombre ont été créées par suite de découvertes antérieures de la recherche canadienne en santé.

Le tableau qui suit montre l'ensemble des sources du financement consacré à la recherche en santé et au développement sous-jacentes au système de recherche en santé du Canada au sein duquel les IRSC assurent un rôle de chef de file vital.



En 2002-2003, les IRSC ont fait appel à 244 personnes pour exécuter leurs programmes. Par ailleurs, par le truchement des subventions d'appui aux instituts, les instituts embauchent du personnel pour leurs bureaux basés dans les universités dans l'ensemble du Canada.

Des partenariats pour un impact plus marqué

Les IRSC sont au centre d'un vaste réseau de partenaires qui s'étend au gouvernement fédéral, aux gouvernements provinciaux et territoriaux, aux universités, aux hôpitaux et aux centres de recherche affiliés, aux organismes sans but lucratif, aux entreprises de biotechnologie, aux sociétés pharmaceutiques et aux autres industries du domaine de la santé.

Partenaires fédéraux

La Fondation canadienne pour l'innovation met à niveau l'infrastructure de recherche essentielle dans tous les domaines, aidant ainsi à créer un environnement de recherche en santé des plus modernes dans les établissements partout au Canada. Parallèlement, par son programme des Chaires de recherche du Canada, le gouvernement augmente et renforce l'effectif de chercheurs en santé canadiens, de manière à « recruter des cerveaux » et à compléter les programmes des IRSC visant l'établissement de chercheurs par un financement sous forme de salaire ou de subvention. Les IRSC sont étroitement associés au Conseil de recherches en sciences humaines, au Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie et au Conseil national de recherches. Des partenariats continus avec Santé Canada aident à raccrocher la recherche et ses résultats aux politiques en matière de santé. L'organisme entretient également des relations avec la Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé, Génome Canada et les ministères ou organismes à vocation scientifique du gouvernement. Nous sommes le plus important joueur dans la mise en oeuvre coordonnée de programmes de recherche fédéraux pour l'innovation en matière de santé.

Partenaires provinciaux

Les ministères et organismes provinciaux financent environ 7 % de la recherche en santé au Canada. Les IRSC travaillent en étroite collaboration avec les organismes de recherche en santé provinciaux, comme le Fonds de recherche en santé du Québec, l'Alberta Heritage Foundation for Medical Research et la Michael Smith Foundation for Health Research en Colombie-Britannique.

Les organismes de santé sans but lucratif et les organismes de bienfaisance

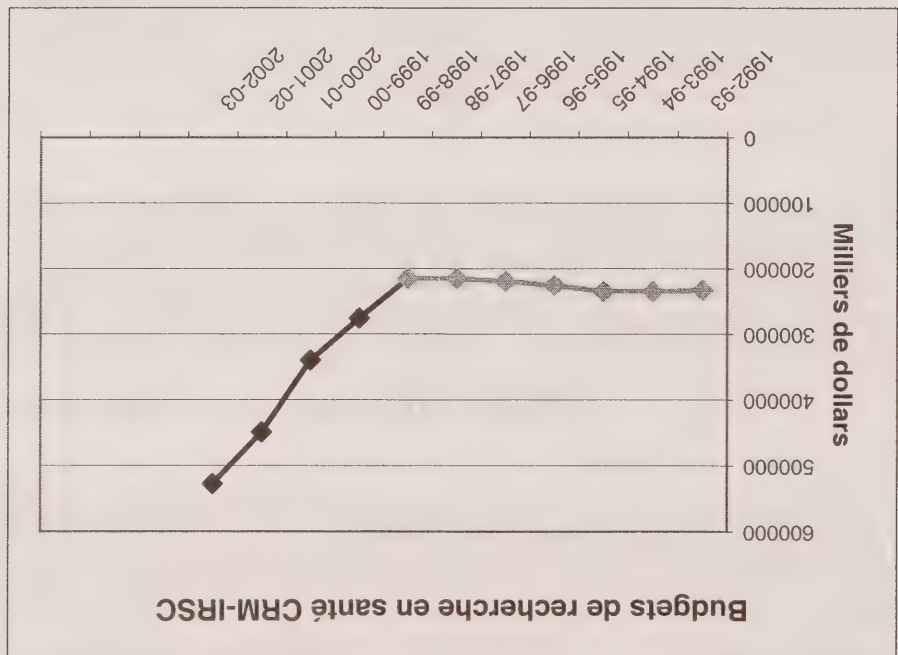
comme partenaires

Plus de 80 organismes sans but lucratif dans le domaine de la santé contribuent d'une façon importante à la recherche en santé au Canada, ce qui témoigne de la volonté des Canadiens d'investir des ressources personnelles dans la recherche de solutions aux défis en matière de santé. Selon les derniers chiffres, ces organismes assuraient plus de

- Les crédits accordés aux IRSC représentent une contribution de 21 \$ par Canadien. Aux États-Unis, les montants que le gouvernement fédéral accorde au pendant américain des IRSC, les National Institutes of Health (NIH), représentent une dépense de 81,35 \$ par citoyen américain.
- Les crédits accordés aux IRSC représentent environ 0,5 % des dépenses du Canada pour les soins de santé. Aux États-Unis, les sommes consacrées aux NIH représentent environ 1,9 % des dépenses nationales en matière de santé.

Note : Ne comprend pas les fonds alloués aux Réseaux de centres d'excellence et aux Chaires de recherche du Canada.

Cette croissance rapide a représenté un rattrapage indispensable visant à garantir que le Canada resterait concurrentiel sur le plan du perfectionnement et du maintien en poste du personnel de recherche hautement qualifié dans un monde où les pays s'attachent le capital intellectuel. Toutefois, comme les données comparatives suivantes le révèlent, les investissements par habitant du Canada dans la recherche en santé sont encore en arrière de ceux des États-Unis.



Ressources utilisées

Crédits parlementaires

Pour l'exercice financier 2002-2003, le Parlement a affecté aux IRSC des crédits totalisant 651 178 000 \$.

Secteur de dépenses		Milliers de \$	
Concours ouverts		Milliers de \$	
Subventions de recherche		337 170	
Programmes d'aide salariale aux chercheurs		27 247	
Formation en recherche		30 758	
Concours stratégiques			
Initiatives stratégiques		113 964	
Subventions d'appui aux instituts		13 000	
Autres subventions		2 932	
Application des connaissances		2 500	
		527 571	
Fonds provenant d'autres programmes ¹⁰ :			
Réseaux de centres d'excellence		25 031	
Chaires de recherche du Canada		63 000	
		88 031	
Administration		35 576	
Total ¹¹		651 178	
Dépenses réelles		Milliers de \$	
		621 425	

La plus grande part de ce financement public a été remise sous forme de subventions et de bourses pour permettre les recherches. Nous avons consacré 5,5 % du budget au fonctionnement de l'organisme. Des renseignements financiers plus détaillés se trouvent plus loin dans le rapport. (Cliquez ici pour aller aux tableaux financiers)

Comme le montrent les chiffres qui suivent, le gouvernement fédéral a réagi au fait que les Canadiens souhaitaient une innovation dans la promotion de la santé et les soins de santé en augmentant le financement de la recherche en santé.

¹⁰ Fonds provenant d'autres programmes. Ces fonds représentent la composante de recherche en santé des programmes fédéraux qui couvrent tous les domaines de recherche, notamment les sciences naturelles et les sciences humaines.

¹¹ Fonds inutilisés. Les fonds inutilisés découlent des difficultés qu'ont eu les universités à remplir les Chaires de recherche du Canada au taux qu'ils espéraient. En raison des ententes financières qui existent pour ce programme, il n'y aura pas d'impact sur la capacité à financer les chaires liées à la santé au cours des prochaines années.

Les IRSC ont entrepris de mettre en œuvre une fonction de vérification interne. Nous avons embauché un vérificateur interne principal et effectué une évaluation approfondie du risque au niveau organisationnel avec comme premier objectif de rédiger un plan de vérification interne des IRSC pour 2003-2004.

Notre gouvernance

Les IRSC rendent compte au Parlement par l'entremise du ministre de la Santé. L'organisme est régi par un conseil de 20 Canadiens qui ont été nommés par décret. Notre président est à la tête du conseil d'administration.

Le conseil d'administration est guidé par des comités permanents sur :

- l'éthique;
- les finances et la planification;
- l'évaluation, la mesure du rendement et la vérification;
- les concours de subventions et bourses.

Comme premier dirigeant de l'organisation, le président reçoit les conseils de 13 directeurs scientifiques (les chefs des instituts) et de 4 vice-présidents responsables :

- de la recherche;
- de l'application des connaissances et des partenariats;
- des affaires générales;
- des services et des opérations.

Nombre de comités du personnel, notamment sur les priorités de recherche et la planification, fournissent des conseils et assurent la coordination des efforts et des activités de l'organisme.

Chacun des 13 instituts compte aussi un conseil consultatif d'institut, composé de bénévoles du domaine d'expertise de l'institut. Les conseils consultatifs d'instituts représentent un mécanisme essentiel pour renforcer le lien des IRSC avec l'ensemble du milieu de la recherche (les chercheurs, les organismes partenaires, les milieux qui utilisent la recherche, etc.).

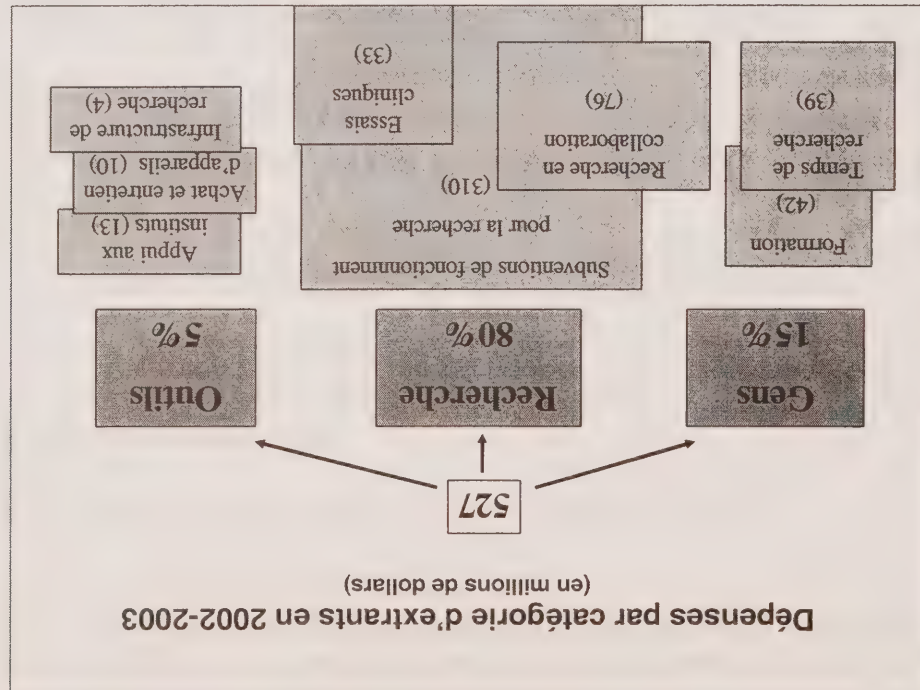
Gestion moderne

En 2002-2003, les IRSC ont continué de progresser dans l'application des principes de gestion moderne. On a établi un bureau de projet et effectué un exercice d'évaluation de la capacité. Cet exercice permettra d'évaluer les pratiques de gestion au sein des IRSC par rapport à une norme commune établie dans le cadre de l'initiative fédérale de gestion moderne.

Des plans sont en préparation pour créer un cadre de gestion du risque dans l'ensemble de l'organisation, qui sera intégré au processus de planification annuel. En outre, les IRSC ont l'intention de développer et de mettre en œuvre un cadre de responsabilisation en matière de gestion financière et un processus d'attestation. Les gestionnaires recevront de la formation sur les concepts et les meilleures pratiques de la gestion du risque.

Note 1 : Ne comprend pas les fonds alloués aux Réseaux de centres d'excellence, aux Chaires de recherche du Canada, ou pour le fonctionnement des IRSC.

Note 2: Comprend les extrants produits dans le cadre tant des concours ouverts que des initiatives stratégiques.



inciter les jeunes Canadiens les plus talentueux à faire carrière dans le domaine de la recherche et les appuyer à tous les stades de la formation en recherche

Afin d'encourager l'émergence d'une nouvelle génération de chercheurs dans le domaine de la santé, prêts à travailler dans un milieu de recherche interdisciplinaire et concertée dans les universités, l'industrie, le gouvernement ou le système de soins de santé, les IRSC et des partenaires ont récemment lancé, au coût de 125 millions de dollars, l'Initiative stratégique pour la formation en recherche dans le domaine de la santé qui fournit des subventions globales aux équipes interdisciplinaires de mentors afin de leur permettre d'élaborer des programmes de formation innovateurs et de recruter et de soutenir les stagiaires. Le nouveau programme de Bourses d'études supérieures du Canada, annoncé dans le budget de février 2003, complète ce type de soutien à la formation.

Bourses : Soutien professionnel. Il ne suffit pas de former les chercheurs; il est tout aussi important d'offrir une aide salariale aux plus talentueux pour qu'ils puissent consacrer la majeure partie de leur temps à leurs recherches. Même si le programme des Chaires de recherche du Canada fait en sorte que les IRSC ont moins besoin de consacrer des ressources au soutien des chercheurs chevronnés, les IRSC doivent continuer de fournir une aide à la crème des nouveaux chercheurs au cours de l'étape cruciale de l'établissement de leur programme de recherche de même qu'à ceux qui travaillent dans les domaines prioritaires établis par les instituts.

Plateformes et outils de recherche. Les IRSC financent modestement l'achat et l'entretien des appareils, des bases de données et autres ressources liées à la recherche. De plus, par le truchement de leurs subventions d'appui, les instituts appuient de nombreuses activités de réseautage des chercheurs et de création de nouvelles collaborations.

domaine. Ces experts examinent l'importance de chaque proposition pour l'amélioration des connaissances et de la santé des Canadiens; les démarches techniques et l'innovation. Ils examinent les qualifications et le dossier des chercheurs de même que la disponibilité des ressources et de l'expertise nécessaires aux études proposées.

Le processus exige la participation d'environ 3382 examinateurs experts chaque année, notamment ceux qui sont membres bénévoles de plus de 100 comités d'examen par les pairs et ceux qui fournissent des examens externes. Les recommandations des comités concernant le bien-fondé des demandes sont examinées par le conseil d'administration des IRSC qui décide du nombre de demandes qui seront financées à même le budget déjà approuvé. Pour les demandes présentées en réponse aux initiatives stratégiques des instituts, les décisions liées au financement sont prises par les directeurs scientifiques, qui distribuent les budgets stratégiques attribués par le conseil d'administration.

Extrants : Subventions et bourses

Subventions. La plus grande part du soutien aux IRSC prend la forme de subventions d'aide à la recherche, qui correspondent à une partie des coûts directs liés à l'exécution d'un projet de recherche, pour des dépenses comme les fournitures, les accessoires, le coût des services spécialisés et le salaire des assistants dont le chercheur a besoin pour faire la recherche.

Il existe divers types de subventions selon les objectifs visés. Par exemple :

- les IRSC encouragent les subventions interdisciplinaires et conjointes et ont créé un programme spécial qui finance les équipes interdisciplinaires de chercheurs;
- les instituts souhaitent accroître la capacité du Canada d'entreprendre des recherches dans des domaines précis faisant partie de leur mandat et, pour atteindre cet objectif, ont à leur disposition des outils de démarrage comme le programme de subventions aux équipes en voie de formation;
- le mandat des IRSC exige que la recherche soit appliquée à des mesures pratiques par le truchement de divers programmes, p. ex., des essais contrôlés randomisés, qui évaluent l'efficacité de divers types d'interventions dans le domaine de la santé;
- plusieurs programmes visent à accélérer la commercialisation de la propriété intellectuelle découlant des recherches financées par les IRSC, au profit des Canadiens;
- pour stimuler les économies régionales et régler certains problèmes de santé locaux, les IRSC cherchent à appuyer la recherche en santé dans toutes les régions du Canada. Des programmes spécifiques favorisent la recherche en santé dans les provinces où la capacité a particulièrement besoin d'être développée.

Bourses : Formation. La recherche en santé repose sur des chercheurs dévoués et talentueux. En offrant divers types de programmes de formation, les IRSC souhaitent

Les demandes présentées par des chercheurs pour obtenir un soutien financier des IRSC subissent un examen rigoureux par voie de concours effectué par des experts du

concernant des sujets précis déterminés par les instituts des IRSC. qui restent sont investis dans la recherche « stratégique », c'est-à-dire, la recherche excellent dans le cadre d'un processus d'examen par les pairs indépendant. Les 30 % sujet de la recherche n'est pas limité tant qu'il est pertinent à la santé et qu'il est jugé subventions d'aide, à la formation et aux bourses salariales. « Ouverts » signifie que le budget consacré aux subventions et bourses à des concours « ouverts » à diverses disciplines pertinentes à la recherche en santé, les IRSC investissent 70 % de leur Pour s'assurer que le Canada est bien préparé dans tous les domaines et toutes les Bourses d'études supérieures du Canada.

des centres d'excellence, aux Chaires de recherche du Canada et au programme de participent également, avec d'autres organismes fédéraux, au programme des Réseaux subventions d'appui aux instituts et de l'application des connaissances. Les IRSC la recherche par l'entremise des concours ouverts, des initiatives stratégiques, des Parmi les activités des IRSC, notons le financement, la coordination et la promotion de **Activités : Concours pour le soutien à la recherche**

Pour obtenir un profil représentatif des instituts, veuillez consulter l'annexe.

programmes de soutien de la recherche et de l'allocation des budgets des IRSC. par l'entremise du président, au sujet des priorités générales de la recherche, des (et les vice-présidents) font des recommandations au conseil d'administration, d'établissement des priorités de recherche des IRSC, les directeurs scientifiques

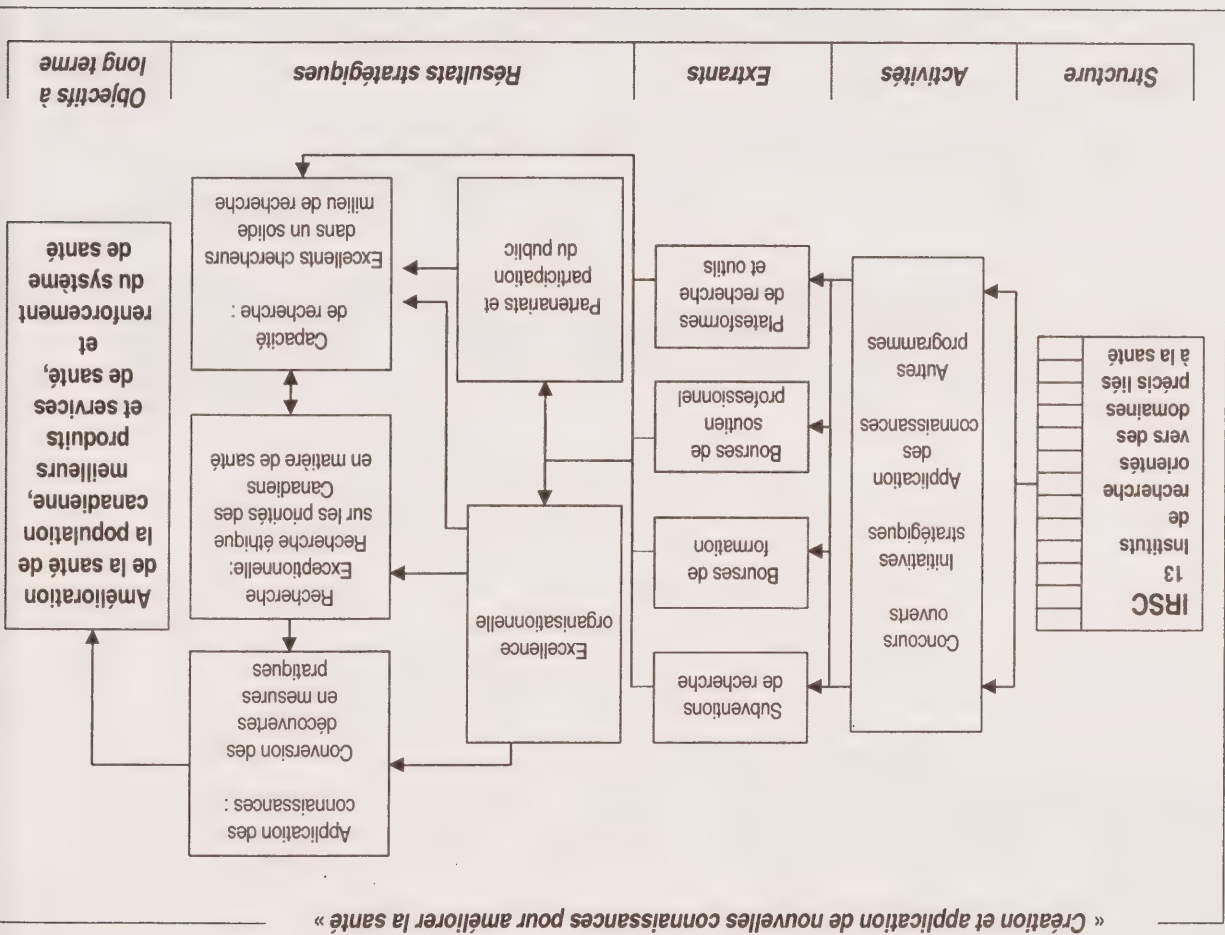
- Collectivement, à titre de membres du Comité de planification et recherche en santé qui reconnaît et reflète les besoins des Canadiens.
- Ils sont chargés de coordonner, de cibler et d'intégrer un programme de professionnelles.
- Ils font progresser et aident l'ensemble des chercheurs qui travaillent dans le domaine précisé dans le mandat de l'institut par l'entremise d'ateliers, de programmes de formation, de subventions de perfectionnement et de bourses
- Ils font progresser et aident l'ensemble des chercheurs qui travaillent dans le domaine précisé dans le mandat de l'institut par l'entremise d'ateliers, de stratégies qui accordent à chaque institut un budget égal, soit 3,9 millions de dollars chacun en 2002-2003.
- Le directeur scientifique et le conseil consultatif déterminent ensemble les priorités de recherche pour l'institut en accord avec son mandat général, et ces priorités sont mises en œuvre par l'entremise de programmes de financement

oeuvre dans leur établissement d'attache partout au Canada. des chercheurs actifs qui ont une réputation d'excellence dans leurs domaines. Ils plutôt d'un réseau virtuel de chercheurs et d'autres intervenants. Les directeurs sont instituts ne sont pas des établissements de recherche ayant pignon sur rue, il s'agit consultatif composé de 18 à 20 intervenants du milieu de la recherche en santé. Les Chaque institut est dirigé par un directeur scientifique, qui est appuyé par un conseil

Instituts des IRSC Il est possible d'obtenir plus de renseignements sur chaque institut en consultant son site Web	
Institut de la santé des Autochtones http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/institutes/laph/8668.shtml	Institut du vieillissement http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/institutes/ia/8671.shtml
Institut des maladies infectieuses et immunitaires http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/institutes/iii/13533.shtml	Institut du cancer http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/institutes/icr/12506.shtml
Institut de l'appareil locomoteur et de l'arthrite http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/institutes/imha/13217.shtml	Institut de la santé circulatoire et respiratoire http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/institutes/icrh/8663.shtml
Institut des neurosciences, de la santé mentale et des toxicomanies http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/institutes/imha/8602.shtml	Institut de la santé des femmes et des hommes http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/institutes/igh/8673.shtml
Institut de la nutrition, du métabolisme et du diabète http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/institutes/immd/13521.shtml	Institut de génétique http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/institutes/ig/13147.shtml
Institut de la santé publique et des populations http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/institutes/ipp/h/13777.shtml	Institut des services et des politiques de la santé http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/institutes/ihspr/13733.shtml

Nos structures et stratégies pour obtenir des résultats

Le modèle ci-dessous vise à fournir un survol des activités des IRSC et à montrer en quoi elles contribuent à améliorer la santé de même que les services et les produits liés à la santé et à renforcer le système de soins de santé.



Structure : Les Instituts

Les instituts des IRSC se concentrent sur des priorités précises en matière de recherche en santé intéressant des groupes particuliers de Canadiens, sur les défis liés à la santé que représentent certaines maladies ou sur les possibilités pour la santé qu'offrent les améliorations apportées aux politiques, aux services et aux comportements. Les instituts des IRSC réunissent des intervenants afin de cerner les priorités de recherche, puis élaborent des initiatives stratégiques afin de trouver des solutions aux menaces pour la santé et des possibilités grâce à la recherche en santé – à l'acquisition ou à l'application de nouvelles connaissances.

<p>de 5,7 décès en 1999, légèrement supérieur à celui des filles qui était de 4,8⁵.</p> <p>Le nombre de nouveaux cas déclarés de sida est passé de 1206 en 1993 à 443 de 1997⁶.</p>	<p>En 2000-2001, 62,1% des Canadiens âgés de 12 ans et plus ont surévalué leur propre santé en disant qu'elle était soit très bonne ou excellente, un taux légèrement inférieur à celui de 1998-1999 qui était de 65,7%. Le pourcentage de Canadiens qui ont évalué leur santé comme étant bonne ou mauvaise est passé de 9,0 % en 1998-1999 à 11,6 % en 2000-2001⁹.</p>
---	---

5 *idem*

6 voir <http://www.statcan.ca/francais/Pgdb/health02.f.htm>

7 Commission royale sur les peuples autochtones (CRPA)

8 <http://www.statcan.ca/francais/Pgdb/health25a.f.htm>

9 voir http://publiservice.lbs-sct.gc.ca/report/govrev/02/cp-rc-1.f.asp#_Toc21480688

formation directes et en soutenant des postes dans la formation au sein des projets de recherche.

Pour de plus amples renseignements sur les indicateurs de rendement du Canada relativement aux possibilités économiques et à l'innovation, cliquez sur le lien suivant :

<http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/rapport/govrev/02/cp-rc-1.f.asp#Toc21480684>

Indicateurs de l'environnement national pour les programmes des IRSC

Les indicateurs du bien-être social et des défis liés à la santé reflètent les progrès passés, mais révèlent aussi clairement les besoins pressants de recherche qui fourniront le fondement de preuve permettant d'apporter de nouvelles améliorations à la santé et aux soins de santé ainsi que de meilleurs produits et services de santé.

Tel que mentionné, les lecteurs peuvent trouver l'information sur les principaux indicateurs nationaux dans le rapport de l'an dernier sur *Le rendement du Canada*.

<http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/rapport/govrev/02/cp-rc.f.asp>

Dans le tableau qui suit, nous présentons un choix de certains indicateurs pertinents pour illustrer le vaste contexte de la recherche en santé au Canada et des programmes des IRSC.

Choix d'indicateurs nationaux	
-------------------------------	--

<p>Tendances positives</p> <p>L'espérance de vie à la naissance au Canada est parmi les plus élevées au monde. L'espérance de vie globale au Canada s'est accrue de façon constante : elle est passée d'une moyenne de 59 ans au début des années 1920 à une moyenne de 79 ans en 1999⁴.</p> <p>Le taux de suicide est passé de 14 par 100 000 habitants en 1981 à 12,3 en 1997.</p> <p>Le taux de mortalité infantile a diminué de 1 décès par 1000 naissances depuis 1993. Après avoir été cinq ans à la baisse, le taux de mortalité infantile est demeuré inchangé à 6,3 par 1 000 naissances vivantes. Le taux de mortalité infantile des garçons était</p>	<p>Indications négatives</p> <p>La différence d'espérance de vie entre les membres des Premières nations et les autres Canadiens est de 7 ans⁷.</p> <p>Le taux de suicide des jeunes femmes (de 15 à 24 ans) qui sont indiennes inscrites est huit fois plus élevé que celui des Canadiennes en général.</p> <p>La probabilité de souffrir de cancer à un moment de sa vie est de 35,5 % chez les femmes et de 40 % chez les hommes⁸.</p> <p>Le nombre de jours de travail perdus en raison d'une maladie ou d'une incapacité est passé de 6,0 en 1994 à 7,3 en 2002.</p>
--	--

⁴ voir <http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/rapport/govrev/02/cp-rc-1.f.asp#Toc21480688>

Les IRSC sont un facilitateur de la Stratégie d'innovation du Canada

Les IRSC sont un élément essentiel de la Stratégie d'innovation du Canada. Notre mandat repose sur les prémices suivantes : les connaissances sont un atout stratégique pour le Canada. Nous nous efforçons d'atteindre l'excellence dans l'innovation à l'échelle nationale en investissant dans les gens, les connaissances et les possibilités de recherche. La recherche est le moteur qui favorise une croissance rapide dans le secteur de la biotechnologie.

Les IRSC sont le point de convergence d'un effort national consensuel pour renforcer les sciences de la santé et la capacité de recherche au Canada et, en particulier, la recherche en milieu universitaire et hospitalier Afin d'encourager l'application des résultats de recherche en santé à l'innovation au Canada, nous travaillons avec les utilisateurs des connaissances en matière de santé — hôpitaux, cliniciens, entreprises de biotechnologie, décideurs et autres — pour nous assurer que le Canada obtient des avantages que l'expertise dans la recherche en santé mondiale peut offrir sur les plans sanitaire et économique.

Les IRSC aident à positionner le Canada comme un endroit de choix pour le milieu international de la recherche, un pays reconnu dans le monde entier comme un lieu d'excellence, d'apprentissage et d'innovation. Nous investissons dans le talent intellectuel et l'esprit d'entreprise de Canadiens doués. Les IRSC appuient des milliers de projets et créent ainsi un milieu de recherche et d'apprentissage riche et multidisciplinaire d'où émergeront les futures générations de chercheurs canadiens.

Dans *Le rendement du Canada*, les rapports du gouvernement aux Canadiens sur le rendement national relativement aux possibilités économiques et à l'innovation font référence aux six indicateurs principaux : le produit intérieur brut (PIB) par habitant, le revenu disponible réel par habitant, l'innovation, l'emploi, l'alphabétisme et le niveau d'éducation. Les programmes des IRSC contribuent de façon positive à trois de ceux-ci :

- **Innovation.** Notre impact se fait sentir non seulement grâce à l'innovation dans les pratiques en santé mais aussi grâce aux sociétés dérivées, aux licences et aux brevets découlant de la recherche et facilités par nos programmes université-industrie, nos programmes conjoints avec Rx&D, le Programme de démonstration des principes, les programmes des PME et les Programmes de gestion de la propriété intellectuelle.
- **Emploi.** La recherche en santé crée des emplois directs, pour les techniciens en recherche et le personnel des installations et services liés à la recherche, et des emplois indirects par l'intermédiaire des sociétés dérivées (biotechnologie, imagerie et services) et la mise au point de nouvelles lignes de produits par les sociétés existantes.
- **Niveau d'éducation.** Comme ce sera démontré dans tout le rapport, les IRSC investissent beaucoup dans la formation de la prochaine génération de chercheurs en appuyant des étudiants du premier cycle et des cycles supérieurs ainsi que des boursiers postdoctoraux par des subventions et des bourses de

Les IRSC et leurs partenaires déterminent et appuient la recherche nécessaire pour une approche éclairée permettant d'atteindre les objectifs généraux par la prise en charge de défis particuliers pour la santé des Canadiens :

- améliorer l'état de santé de nos populations autochtones;
- assurer le développement des enfants et des adolescents;
- s'attaquer aux problèmes de santé particuliers auxquels font face les femmes, les hommes et les personnes âgées;
- utiliser efficacement les technologies d'information et de communication pour partager des informations sur l'état de santé et les meilleures pratiques;
- améliorer tous les aspects de notre système et de nos politiques de santé : réformer notre approche des soins primaires, augmenter l'effectif et améliorer la répartition des professionnels de la santé, garder l'équipement et l'infrastructure à jour, améliorer l'efficacité de l'utilisation des médicaments et des services, et élaborer des méthodes pour contrôler le rendement du système plus étroitement;
- mettre au point des traitements plus efficaces et moins invasifs pour le cancer, l'arthrite, les anomalies cardiaques, les troubles respiratoires, le VIH/sida et d'autres maladies infectieuses, les toxicomanies et les maladies mentales;
- faire la promotion de modes de vie sains et du mieux-être.

Les activités et les programmes des instituts des IRSC contribuent aux quatre domaines de résultats en santé horizontaux que le gouvernement fédéral a utilisés l'an dernier pour rendre compte des résultats aux Canadiens dans *Le rendement du Canada*³ :

- Information adéquate sur les modes vie sains;
- Accès à un système de soins de santé de grande qualité;
- Politiques de soins de santé qui reflètent les valeurs canadiennes;
- Protection contre les risques évitables.

En cliquant sur le lien suivant, vous aurez accès à d'autres renseignements sur les principaux indicateurs sur la santé des Canadiens : l'espérance de vie, l'état de santé auto-évalué, la mortalité infantile et l'activité physique. Tous ces indicateurs seront influencés jusqu'à un certain point par la recherche en santé canadienne.

http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/02/cp-rc-1.f.asp#_Toc21480688

³ Voir Le rendement du Canada à http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/02/cp-rc-1.f.asp#_Toc21480688

Les IRSC sont un élément du Programme national de recherche en santé

En septembre 2000, les premiers ministres canadiens ont établi les principaux buts suivants pour notre système de santé : préserver, protéger et améliorer la santé des Canadiens; s'assurer que les Canadiens ont accès dans des délais raisonnables à une gamme appropriée, intégrée et efficace de services de santé dans tout le Canada, en fonction de leurs besoins, et non de leur capacité de payer; assurer la pérennité du système afin que les services de santé soient disponibles en cas de besoin à l'avenir. La recherche en santé procurera la base factuelle nécessaire pour réaliser chacun de ces objectifs.

Le Canada est résolu à être un des pays les plus en santé et les plus innovateurs au monde. Les IRSC sont un élément vital d'un système de santé novateur et fondé sur des données probantes et d'une économie du savoir.

Harmonisation avec les priorités nationales

Les instituts des IRSC constituent une valeur ajoutée pour les Canadiens puisqu'ils mettent l'accent sur les problèmes de santé et les possibilités de recherche qui comptent le plus. En consultation avec nos partenaires, nous déterminons quelles recherches comptent vraiment, nous faisons faire ces recherches et nous appliquons les résultats qui en découlent.

- l'accès au bassin mondial des nouvelles connaissances : la réalisation d'études de calibre international permet à nos chercheurs d'évaluer, d'aller chercher et d'utiliser pour les Canadiens les résultats de recherches produites par des chercheurs partout dans le monde;
- la formation hautement spécialisée : les projets de recherche permettent de former des étudiants des cycles supérieurs et des boursiers postdoctoraux – fournissant ainsi le personnel hautement qualifié nécessaire à une économie forte ;
- l'efficacité accrue de notre utilisation des ressources consacrées au système de santé;
- les gains économiques, grâce aux entreprises créées pour générer des produits et des processus nouveaux découlant des résultats de recherches et grâce aux activités et aux emplois générés par ces entreprises;
- la reconnaissance du fait que la société canadienne valorise les activités intellectuelles et que nous jouons un rôle prépondérant dans des initiatives prises à l'échelle mondiale pour éliminer certaines maladies et promouvoir la santé;
- la sensibilisation au fait que nos enfants grandissent dans un pays où ils pourront être inspirés par certains des plus grands chercheurs au monde;
- l'établissement d'une culture de l'innovation et de la prise de décisions fondée sur des données probantes au sein de notre système de soins de santé;
- le maintien en poste des meilleurs chercheurs, parmi lesquels bon nombre sont les meilleurs enseignants du pays pour la prochaine génération de fournisseurs de soins de santé.

également créé de nouveaux organismes comme le Fonds canadien pour l'innovation (FCI) et d'autres mécanismes visant à améliorer les infrastructures physiques de recherche au Canada — le programme de Chaires de recherche du Canada (CRC) afin d'appuyer des chercheurs qui se démarquent et le programme de Bourses d'études supérieures du Canada (BESC) qui vise la formation de la prochaine génération de chercheurs. Il est bien évident pour les IRSC que leur contribution à la diffusion de nouvelles connaissances en santé exige une réflexion stratégique qui doit intégrer une compréhension et un respect du rôle des nombreuses organisations partenaires participantes. Par exemple, les IRSC réagissent stratégiquement à une demande accrue de subventions de fonctionnement en recherche qu'a entraîné une augmentation des installations de recherches importantes soutenues par le FCI et le recrutement de facultés à fort coefficient de recherche dans le cadre du programme de Chaires de recherche du Canada.

Le succès des IRSC s'explique par leur démarche axée sur l'intégration qui réunit, au Canada comme à l'échelle internationale, les participants aux recherches en santé : les personnes qui financent la recherche, celles qui l'effectuent et celles qui en utilisent les résultats. La collaboration, le partenariat et l'excellence sont les points qui caractérisent les réalisations du Canada en matière de recherche dans le domaine de la santé. Les IRSC reconnaissent le rôle et la contribution de chaque chercheur, des universités, des hôpitaux, des établissements de recherche, des gouvernements provinciaux et territoriaux, des organismes de recherche, des bénévoles du secteur de la santé, des organismes de bienfaisance du domaine de la santé, de l'industrie et du public.

Nous cherchons à devenir un modèle d'organisation fédérale moderne, éthique et extrêmement efficace qui contribue de façon importante à l'amélioration de la qualité de vie de tous.

Changer la vie des Canadiens

Grâce aux IRSC, les Canadiens appuient une quête constante de façons nouvelles et meilleures d'être en santé et de le demeurer ou encore de retrouver la santé. Selon un récent sondage effectué auprès des Canadiens par Santé Canada² :

- 85 % des répondants croient que le fait de devenir un chef de file dans la recherche en santé est un but qu'il vaut la peine de poursuivre et
- 83 % sont fortement en faveur d'une augmentation de la recherche en santé par le secteur public.

Les avantages de la recherche en santé ne se limitent pas à l'acquisition de connaissances permettant d'appuyer les innovations apportées aux soins de santé. Notons également :

À propos des Instituts de recherche en santé du Canada

Les IRSC sont un organisme fédéral dont le rôle consiste à financer la recherche en santé et à faciliter l'application des résultats de la recherche afin d'améliorer les soins de santé offerts aux Canadiens de même que leur santé et leur qualité de vie.

La santé et l'accès aux soins de santé sont les principales préoccupations des Canadiens. Dans un sondage national récent auprès des fournisseurs de soins de santé, des gestionnaires et du public, 51 % des répondants ont admis que leur confiance

envers le système de soins de santé

canadien diminuait¹. Ce même sondage

révèle que les Canadiens entrentoient une

amélioration du système au cours des cinq

prochaines années. De nombreux

gouvernements ont effectué des examens

en profondeur de leur système de soins de

santé et ont pris les mesures pour le

réformer et l'améliorer.

Offrir un meilleur système de santé,

accessible à tous, est un objectif national

que partagent tous les ordres de

gouvernement. Pour atteindre cet objectif,

les IRSC ont pour rôle d'aider à fournir de nouvelles connaissances sur tous les aspects

de la santé : social et biologique. Pour améliorer la santé, nous avons besoin de

connaissances sur les mécanismes biologiques en jeu, les pratiques et les actes

cliniques, l'organisation et l'administration des services de santé et la promotion d'un

mode de vie sain. Pour obtenir de nouvelles connaissances, il faut s'assurer d'avoir une

infrastructure nationale de recherche solide – les gens, les idées et les installations –

axée sur des réponses aux questions de recherche hautement prioritaires. Nous devons

donc trouver et financer les projets de recherche les plus prometteurs, puis faciliter

l'application des résultats de la recherche afin d'apporter des améliorations pratiques à

la santé et aux soins de santé.

Les IRSC et le paysage en pleine évolution du financement de la recherche en

santé

Lorsqu'il a mis en œuvre son programme d'innovation, le gouvernement fédéral a accru le financement des organismes fédéraux comme les IRSC, qui fournissent un leadership, des subventions et des bourses pour la recherche dans tout le pays. Il a

¹ Sondage sur les soins de santé au Canada 2003 — Sondage national auprès des fournisseurs de soins de santé, des gestionnaires et du public. Document accessible à l'adresse suivante : http://www.mediresource.com/pages/hcc_survey/pdf/2003_sssc.pdf

Le séquençage du génome du SRAS ne constitue que la première étape. Avec nos partenaires, nous avons élaboré une stratégie en trois volets pour lutter contre le SRAS.

Premièrement, l'Institut des maladies infectieuses et immunitaires des IRSC, en collaboration avec des partenaires de l'industrie, les organismes de recherche relevant du provincial en C.-B., en Ontario et au Québec, les organismes de bienfaisance dans le domaine de la santé, Santé Canada et trois membres des Réseaux de centres d'excellence du fédéral ont subventionné quatre équipes de recherche à Québec, Toronto, Hamilton et Vancouver pour comprendre et combattre ce virus.

Deuxièmement, quatre de nos instituts - l'Institut de la santé publique et des populations, l'Institut des services et des politiques, l'Institut de la santé circulatoire et respiratoire et l'Institut des maladies infectieuses et immunitaires - ont lancé un second appel de demandes qui permettra d'examiner et d'évaluer les problèmes liés à l'éclosion du SRAS en ce qui concerne la santé publique, le système de santé et les questions éthiques, juridiques et sociales.

Troisièmement, nous avons créé le Consortium canadien de recherche sur le SRAS (CCRS), partenariat public-privé qui est en train d'établir une stratégie intégrée pour coordonner, promouvoir et financer la recherche sur le SRAS.

Personne n'aurait pu prédire l'éclosion du SRAS. Mondialisation, voyages internationaux, pratiques d'agriculture intensive, densité démographique urbaine, conditions de santé publique déficientes dans de nombreuses parties du monde et incroyable rapidité d'évolution des pathogènes microbiens : tout indique que le VIH/sida, le SRAS, la maladie de la vache folle et le virus du Nil occidental ne sont que les dernières d'une série de maladies qui affecteront les Canadiens aujourd'hui et demain.

Notre capacité comme nation à réagir tant aux maladies qui font rapidement leur apparition telles que le SRAS, qu'aux conditions de santé et aux maladies plus insidieuses et envahissantes, notamment l'obésité, le diabète, la maladie mentale et le cancer, repose sur des investissements dans la recherche en santé soutenus et provenant des secteurs public et privé. Dans ce rapport sur le rendement, nous démontrons que les IRSC, grâce à l'appui croissant du public pour la recherche, non seulement effectuent rapidement des recherches en réponse à des menaces comme le SRAS, mais aussi sont en train d'édifier un milieu de recherche qui est maintenant capable de répondre à l'ensemble des actuels et futurs défis en santé auxquels nous serons confrontés les Canadiens.

Alan Bernstein, OC, PhD, FRSC

Président

Instituts de recherche en santé du Canada

Au cours de trois brèves années, les IRSC ont créé 13 instituts de recherche en santé; nommé 13 remarquables directeurs scientifiques pour les diriger et plus de 220 femmes et hommes du Canada et du monde entier pour former les 13 conseils consultatifs d'institut; élaboré les premiers plans stratégiques du Canada et des programmes de recherche sur le vieillissement, la santé des Autochtones, l'arthrite, le cancer, le diabète et l'obésité, les cardiopathies et les pneumopathies, la santé génétique, les questions propres au genre en santé, les neurosciences, la santé mentale et les toxicomanies, notre système de santé lui-même, la santé publique, les populations vulnérables notamment les enfants et les sans-abri, et les maladies infectieuses.

Lorsque le Parlement a créé les IRSC en 2000, il voulait un organisme de recherche en santé proactif, stratégique et mieux adapté aux besoins en santé des Canadiens et Canadiennes. Depuis lors, nous avons investi plus de 100 millions de dollars dans la recherche sur les maladies infectieuses, y compris le VIH-sida, l'hépatite C, la maladie de la vache folle, et maintenant le SRAS. L'Institut des maladies infectieuses et immunitaires des IRSC, qui compte plus de quinze partenaires dans les secteurs de la production alimentaire, en collaboration avec Santé Canada et Environnement Canada, a également lancé un important projet de recherche sur la salubrité des aliments et de l'eau au Canada

La réaction des IRSC à la flambée du SRAS illustre les défis, les possibilités et l'importance de bâtir et de soutenir un solide milieu de recherche en santé excellent à l'échelle internationale.

Quand l'éclosion du SRAS est survenue, quatre équipes de recherche de Toronto et de Winnipeg financées par les IRSC ont abandonné ce qu'elles faisaient; onze semaines seulement après la reconnaissance d'un nouveau coronavirus associé au SRAS, ils ont obtenu la séquence complète du virus et ils l'ont annoncée au monde le 13 avril. Maintenant, les chercheurs du Canada et de partout dans le monde se fondent sur cette réalisation canadienne pour mieux comprendre ce nouveau virus et mettre au point des tests diagnostiques, des vaccins et des traitements antiviraux.

Il est intéressant de noter qu'il a fallu une décennie pour obtenir la séquence complète du VIH, le virus à l'origine du sida. Aujourd'hui, grâce aux progrès spectaculaires de la recherche et de la technologie et aux augmentations du financement de la recherche en santé par le Gouvernement du Canada, moins de 80 jours ont suffi pour connaître les plus intimes secrets de ce coronavirus.



<p align="center">Recherche en action 2002-2003</p>	<p>De la connaissance à l'application</p> <p>En 2002-2003, les chercheurs en santé qui travaillent dans les universités, les hôpitaux et les instituts de recherche de tout le Canada ont :</p> <p>découvert qu'une dialyse nocturne effectuée à la maison permet d'obtenir des résultats remarquables à un coût moindre tout en améliorant la qualité de vie du patient;</p> <p>Source : <i>American Journal of Kidney Diseases</i></p> <p>mis au point de nouveaux traitements pour les ulcères aux jambes qui ont plus que doublé le taux de guérison tout en faisant baisser de 50 % le coût des fournitures médicales utilisées à domicile et de 33 % le nombre de visites à domicile effectuées par des infirmières;</p> <p>Source : Coupures de journaux des IRSC</p> <p>en partenariat avec des chercheurs d'autres pays, montré que plus une femme allaitait longtemps, plus elle était protégée contre le cancer du sein;</p> <p>démontré qu'il y a une corrélation entre l'hypertension artérielle et l'obésité chez les enfants et les adolescents.</p> <p>Source : Coupures de journaux des IRSC</p> <p>découvert qu'un programme de radiothérapie plus bref mais plus intensif offre les mêmes avantages qu'un traitement plus long chez les femmes atteintes du cancer du sein après une tumorectomie. Cette découverte a mené à la mise en place de programmes de traitement plus courts dans plusieurs centres canadiens. Ces résultats pourraient permettre de traiter 50 % plus de femmes avec les mêmes ressources;</p> <p>Source : <i>Journal of National Cancer Institute</i></p> <p>découvert que des vitamines prescrites à un stade précoce de la perte de vision pourraient empêcher, chez certaines personnes, l'aggravation d'une maladie des yeux connue sous le nom de dégénérescence maculaire, principale cause de cécité;</p> <p>Source : Coupures de journaux des IRSC</p> <p>démontré que le cathétérisme artériel pulmonaire (CAP) n'augmente pas le taux de survie des patients — et pourrait au contraire augmenter le risque de caillots sanguins dans les poumons.</p> <p>Source : <i>New England Journal of Medicine/University of Calgary Medical News</i></p> <p>signé un accord avec SYN-X Pharma afin de développer et de commercialiser deux brevets sur de nouveaux outils diagnostiques pour les patients aux prises avec une maladie du cœur.</p> <p>Source : Coupures de journaux des IRSC</p> <p align="center">Autres découvertes et leurs applications à http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/news/8595.shtml</p>
--	--

Découvertes en 2002-2003

En 2002-2003, les chercheurs en santé qui travaillent dans les universités, les hôpitaux et les centres de recherche partout au Canada ont :

découvert la séquence génétique complète du virus du SRAS en un temps record;

Source : Entrevue télévisée avec le président des IRSC
découvert que lorsqu'une femme enceinte fume pendant sa grossesse, elle accroît le risque de décès du fœtus ou du nouveau-né de 30 % à 40 %;

Source : BN3
découvert des cellules souches adultes qui déclenchent la régénérescence de cellules pancréatiques gravement endommagées chez les souris, ce qui laisse croire qu'un processus semblable pourrait être activé chez les humains souffrant de diabète;

Source : Institut de recherche Roberts
trouvé un « commutateur » biologique que les muscles blessés utilisent pour fabriquer de nouveaux tissus à partir de leurs propres cellules souches, ce qui permet d'espérer qu'on pourra un jour reconstituer les muscles des personnes atteintes de dystrophie musculaire ou de maladies semblables;

Source : Cell
découvert que les femmes pourraient ovuler plus d'une fois au cours d'un cycle menstruel, ce qui dissipe le mythe selon lequel il y aurait des périodes au cours du cycle pendant lesquelles aucune grossesse ne peut débuter;

Source : Fertility and Sterility
identifié l'empreinte génétique du cancer du poupon, c'est-à-dire la configuration des gènes qui pourraient un jour permettre de déterminer quels patients réagiront bien à un traitement anticancéreux et lesquels sont susceptibles de connaître une rechute;

Source : Cancer
fait des découvertes marquantes qui pourraient mener à un traitement permettant de guérir la leucémie et d'autres maladies du sang;

Source : Nature
contribué à établir qu'une des causes fondamentales de l'insuffisance cardiaque congestive serait l'anomalie d'une protéine;

Source : Science
découvert un facteur de croissance qui accélère la guérison des plaies et pourrait un jour offrir un soulagement aux grands brûlés et aux diabétiques ayant des plaies récalcitrantes.

Source : Nature Medicine

Quelques découvertes de faire les recherches en santé effectuées au Canada en 2002-2003

Structure et ressources	
Structure	<ul style="list-style-type: none"> • Treize instituts qui établissent les priorités de recherche et élaborent des initiatives dans des domaines particuliers de la santé • Un bureau central qui administre un large éventail de subventions et de bourses au nom des instituts pour garantir une capacité nationale de recherche adaptée aux besoins
Administré par	<ul style="list-style-type: none"> • Un personnel administratif comptant 244 employés dans la région de la capitale nationale et des employés dans les instituts partout au Canada
Crédits 2002-2003	<ul style="list-style-type: none"> • Le budget total des IRSC est de 651 178 000 \$ ce qui inclut : <ul style="list-style-type: none"> ○ 527 571 000 \$ pour les subventions et les bourses ○ 35 576 000 \$ en budget de fonctionnement ○ 25 031 000 \$ pour les Réseaux de centres d'excellence ○ 63 000 000 \$ pour les Chaires de recherche du Canada
Partenariats	<ul style="list-style-type: none"> • Importants partenariats à l'échelle nationale et internationale avec des organismes fédéraux, les provinces, les organismes bénévoles oeuvrant dans le domaine de la santé, les universités, les hôpitaux, les centres de recherche de même que les industries biotechnologiques et pharmaceutiques et autres industries et organisations dans le domaine de la santé
Valeurs et croyances fondamentales	<ul style="list-style-type: none"> • Bien public • Excellence • Ethique et intégrité • Collaboration • Transparence et reddition de comptes • Données probantes • Innovation

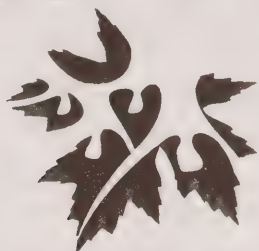
Rôle et leadership						
Type d'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Organisme fédéral de recherche en santé 	Secteur d'activité	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche en santé — création et application de nouvelles connaissances pour améliorer la santé. 	Élément clé de	<ul style="list-style-type: none"> • Programme national de santé • Stratégie d'innovation du Canada 	Résultats recherchés
Activités	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership relativement aux questions nationales de recherche en santé • Définition du programme national de recherche en santé • Initiatives de recherche correspondant aux priorités nationales • Détermination et financement des projets et programmes de recherche qui répondent aux critères de l'excellence scientifique dans les universités, les hôpitaux et les centres de recherche canadiens • Formation, perfectionnement et soutien de chercheurs • Amélioration de l'impact des nouvelles connaissances sur la santé et l'économie • Présence internationale et établissement de partenariats 	Leadership	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil d'administration composé de 20 Canadiens éminents • Président : Alan Bernstein, Ph.D., OC, FRSC 	Rapport au Parlement		

Table des matières

Les IRSC en bref.....	1
Rôle et leadership	1
Structure et ressources	2
Découvertes en 2002-2003	3
Recherche en action 2002-2003	4
Message du président	5
Contexte stratégique	7
À propos des Instituts de recherche en santé du Canada	7
Harmonisation avec les priorités nationales	9
Nos structures et stratégies pour obtenir des résultats	14
Notre gouvernance	20
Gestion moderne	20
Ressources utilisées	22
Crédits parlementaires	22
Ressources humaines des IRSC	24
Des partenariats pour un impact plus marqué	24
Analyse du rendement	26
Notre engagement envers les Canadiens	26
Excellence organisationnelle	30
Partenariats et participation du public	37
Excellents chercheurs dans un solide milieu de recherche	44
Recherche en santé exceptionnelle	50
Application des connaissances	57
Enjeux de l'évaluation du rendement	63
Futurs défis	66
Tableaux financiers	69
Annexes	74
Profil d'un institut -- 2002-2003	74
Acronymes	77



CIHR IRSC



Ministre de la Santé

Présenté au Parlement par

Du 1^{er} avril 2002 au 31 mars 2003

Rapport sur le rendement des IRSC

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2003* : http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

L'Esplanade Laurier

Ottawa (Ontario) K1A 0R5

OU à : tma-mtr@tbs-sct.gc.ca

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commentant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2003

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada – TPSSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT31-4/46-2003
ISBN 0-660-62371-4





Instituts de recherche en santé du Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2003



Canadian Intergovernmental Conference Secretariat

Performance Report

For the period ending
March 31, 2003

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2003

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/26-2003
ISBN 0-660-62372-2



Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document “Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada”. This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a “citizen focus” shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2003 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department’s performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L’Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A 0R5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca



**Canadian
Intergovernmental
Conference
Secretariat**

Performance Report

**For the
period ending
March 31, 2003**

A handwritten signature in dark ink, which appears to read 'Jean Chrétien'. The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke at the end.

The Right Honourable Jean Chrétien
Prime Minister

Table of Contents

Section I: Agency Head's Message	1
Section II: Agency Overview	2
Mandate, Mission and Vision	2
Agency Organization	2
• Business Line Description	2
• Organization Structure	2
• Organization Chart	3
Section III: Agency Performance	4
Societal Context	4
Performance Results Expectations and Chart of Strategic Outcomes	5
Performance Accomplishments	5
• Conferences Services	8
• Information Services	10
• Presentation of Financial Information	11
Section IV: Financial Performance	12
Financial Performance Overview	12
Financial Summary Tables:	
• Financial Requirements by Authority	13
• Agency Planned versus Actual Spending	13
• Historical Comparison of Department Planned Versus Actual Spending	14
• Non-respendable Revenues	14
Section V: Other Information	15
• List of Agency Reports	15
• Contact for further information	15
Annex 1: Conferences Served by CICS - Distribution by Sectors and Levels	16
Annex 2: Financial Table - Provincial Contribution Towards CICS' Budget	17

Section I: The Message

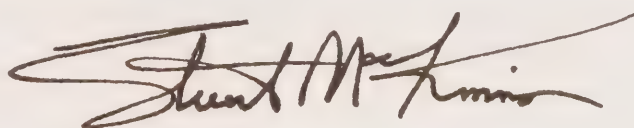
The Canadian Intergovernmental Conference Secretariat (CICS) is an agency that provides administrative services for the planning and conduct of senior level intergovernmental meetings in Canada. The Secretariat was created by the First Ministers of Canada in 1973. CICS is an agency of both the federal and provincial governments and, as such, acts as a neutral intergovernmental body. Intergovernmental relations are critical to the governance of our federation. The meetings that the Secretariat serves provide a forum for federal, provincial and territorial governments to discuss common issues and coordinate their various policies and programs.

In fiscal year 2002-2003 CICS served 117 conferences in locations ranging across the country from St. John's to Victoria and as far north as Dawson City. Six were at the level of First Ministers, 57 were ministerial and 54 at the deputy minister level. The federal government participated in 77 meetings and the remaining 40 were provincial-territorial.

Health care funding dominated the agenda for most of the top level meetings, particularly the First Ministers' Meeting in Ottawa in February 2003, and the 2 special meetings of Premiers that preceded it. CICS also served 3 annual meetings at the First Ministers level: the 43rd Annual Premiers' Conference in Halifax, the 2002 Western Premiers' Conference in Dawson City, and the 27th Annual Conference of New England Governors and Eastern Canadian Premiers in Québec City.

Health was the dominant sector with 17 conferences served, not including those at the First Ministers' level. This was followed by Human Resources and Social Services (12); Education (11); and Justice and Solicitor General (9), all perennial leading conference client sectors. During the year the Secretariat provided services for a new category of meeting i.e. federal-territorial, at the Northern Mines Ministers' Conference in Yellowknife. It also served for the first time the Biennial Conference of the National Association of Public Trustees and Guardians.

The CICS website, on which are posted conference communiqués as soon as they are released on conference site, continued to gain in popularity. Each year the number of visit increases, and the over 1,875,000 "hits" in 2002-2003 represent a 28% increase over the previous year and raises the total to over 6.1 million since the website was created in July of 1997.



Stuart MacKinnon
Secretary, Canadian Intergovernmental Conferences

Section II: Agency Overview

Mandate, Mission and Vision

The Canadian Intergovernmental Conference Secretariat (CICS) was established pursuant to an agreement reached at the May 1973 First Ministers' Conference, and designated a department of the federal government by an Order-in-Council dated November 29, 1973. In essence, its mandate is to excel in the planning, conduct, and serving of senior intergovernmental conferences. The objective of the program is to relieve client departments, in virtually all sectors of government activity, of the numerous technical and administrative tasks associated with the planning and conduct of such conferences, thereby enabling them to concentrate on the substantive issues. The Secretariat not only provides services to federal-provincial-territorial meetings but as well to provincial-territorial conferences.

CICS services include the set-up of conference site facilities; secretaryship; simultaneous interpretation; the translation, printing, distribution and control of documents; media relations; security; and the provision of technical equipment and secretarial assistance. In addition to the above conference services which are available anywhere in Canada, a document archives is maintained by the Secretariat for the use of governments.

Agency Organization

Business Line Description

The Canadian Intergovernmental Conference Secretariat is a small, one-program agency that provides administrative services for the planning and conduct of senior level intergovernmental conferences in virtually every sector of government activity.

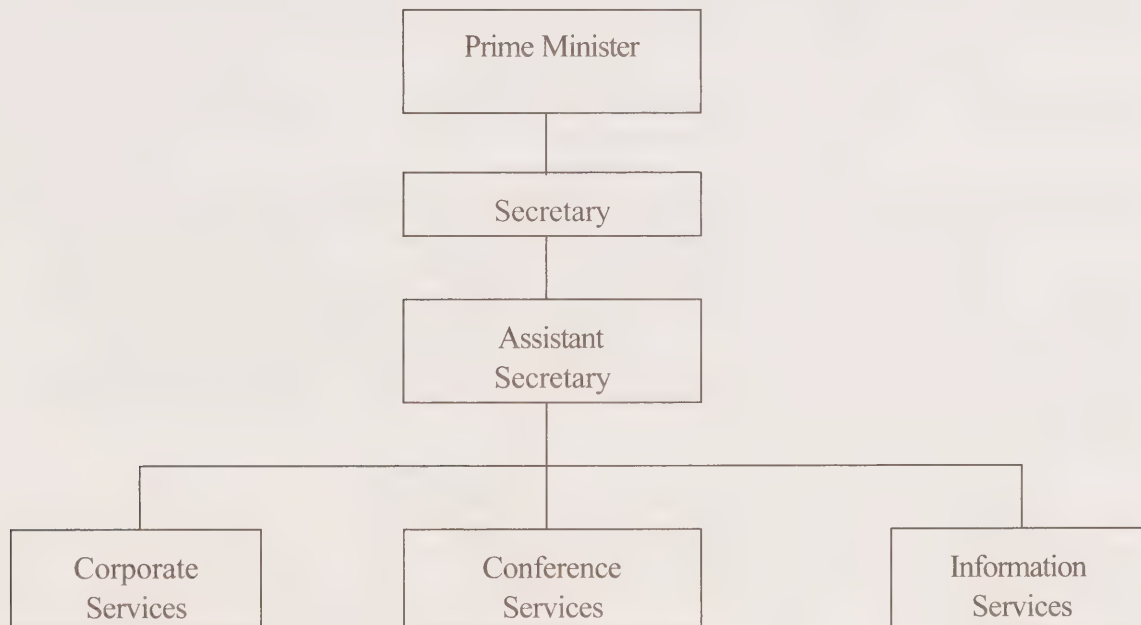
Organization Structure

From its office, located in Ottawa, the CICS delivers conference services to intergovernmental meetings held throughout Canada. The Secretary is the chief executive officer and is appointed by the Governor-in-Council after consultation with the Premiers. The organization reports to Parliament through the Prime Minister.

The organization has the following sub-activities:

- Conference Services consisting of four conference teams organized to provide administrative, logistical and technical support to individual intergovernmental conferences throughout Canada;
- Information Services (IS) which provides document control and records management for conferences served, consultation services for public conference documents, acts as an intergovernmental document archives for federal, provincial and territorial governments, and provides information technology support services for the CICS and its clients which includes the management of the Secretariat's website and;
- Corporate Services which provides Financial, Personnel and Administrative Support Services for the Secretariat .

Organization Chart



Section III: Agency Performance

Societal Context

Position in the Government

Although designated a federal department for the purposes of the Financial Administration Act, the Secretariat is in fact an agency of both the federal and provincial governments. Not only is its budget supported by both orders of government (see Annex 2), but its staff is selected from both federal and provincial governments. There are currently 30 full-time equivalent positions in the organization. The Secretary reports to all governments annually. The operations are reviewed by federal and provincial senior officials designated by their respective First Ministers. The CICS reports to Parliament through the Prime Minister.

Objectives and Strategic Priorities

CICS provides administrative and support services for meetings of First Ministers as well as for federal-provincial-territorial and provincial-territorial multilateral meetings of Ministers, Deputy Ministers and their equivalents.

Challenges

It is fundamental to note that the CICS does not convene intergovernmental meetings nor does it refuse, under normal circumstances, to serve conferences that fall under its mandate. The Agency is called regularly upon to respond to decisions taken by governments to meet on key national or specific issues. **Decisions concerning the location of such meetings, their number in a given fiscal year, their timing and duration, are all factors beyond the control of the Secretariat.** The level of CICS expenditures for each fiscal year is, however, directly affected by these factors.

A number of significant intergovernmental issues could arise and result in a high number of meetings being held in any given year. Since these issues cannot be foreseen with any degree of certainty, supplementary funding could be required under the following circumstances:

- when there is a requirement to support an intensive round of meetings on critical national issues; or
- when the number of conferences to be served exceeds CICS's budgetary capacity.

Additional funding in the amount of \$1,337,000 supplementary estimates was obtained in 2002-2003 to assist with costs due to the significant increase in conference activity. As indicated in greater detail below, conference activity increased by 18% in 2002-2003, from 99 to 117.

Performance Results Expectations and Chart of Strategic Outcomes

CICS sole program is process oriented, as opposed to outcome oriented. Consequently, it must be prepared to continue providing high quality conference services to governments. Particular and ongoing emphasis is placed on the improvement of the services already provided and on the adaptation and application of advances in communications and information management technology to conferences.

Chart of Strategic Outcomes

Canadian Intergovernmental Conference Secretariat (CICS)		
to provide Canadians with:	to be demonstrated by:	achievements reported at:
expert, impartial and cost effective administrative support services for senior level intergovernmental conferences	• responsive, flexible and cost effective administrative services to conferences	• page 5
	• ability to organize conferences effectively within short-term time frame	• page 6
	• fully-satisfactory post conference evaluations	• page 6
	• technologically up-to date communication and information services	• page 7

Performance Accomplishments

Responsive, flexible and cost effective administrative services to conferences

The Secretariat has, over the years, streamlined its structure and developed and implemented flexible and innovative policies and procedures to improve the level of services provided to its clients. As an example, on account of the extremely high demand for our services in the September-November months, additional personnel recruited from other CICS sectors are utilized.

With ever increasing operating costs and rapidly evolving technology, the Secretariat must constantly review the way it delivers its conference support program in an attempt to meet our clientele's demands for services while minimizing costs and maintaining a high level of service.

Ability to organize conferences effectively within short-term time frame

The Secretariat is usually informed by our clients of the need for services approximately two months ahead of each upcoming conference. Improved and increased communications with clients have enabled the organization to benefit from even longer planning periods in recent years. However, the expertise and the resourcefulness of its personnel have enabled the Secretariat to respond to requests on much shorter notice, sometimes as little as one or two weeks and on some urgent national issues, as little as 2 days. Furthermore, the excellent relationships which CICS has built with many suppliers over the years translate into extremely fast response times when necessary, while usually avoiding the additional charges that often apply in such cases.

Fully-satisfactory post conference evaluations

The Secretariat receives on a regular basis, correspondence from conference chairs, hosts and organizers, praising the agency and its personnel for their level of expertise, their professionalism and the quality of the services provided. This feedback provides a critical means of gauging client satisfaction and identifying areas requiring improvement. The following are extracts from the correspondence received in the past year:

"I am writing to express my sincere thanks to you and your staff. Once again the assistance and cooperation of the Secretariat contributed significantly to the success of the First Ministers' Meeting held in Ottawa on February 4-5, 2003."

**Claire M. Morris
Deputy Minister
Intergovernmental Affairs
Government of Canada**

(translation) "On behalf of Mr. Sylvain Simard, minister of State for Education and Employment, I thank you for the quality of services that you provided us at the Special Working Meeting of the Provincial and Territorial Ministers of Education held in Québec on February 6-7, 2003."

**Pierre Lafleur
Directeur des Affaires
internationales et canadiennes
Government of Quebec**

"Once again congratulations to you and your staff on an outstanding job! By all accounts the 27th Annual Conference on New England Governors and Eastern Canadian Premiers in Québec City was most successful."

**Charles C. Tretter
Executive Director
New England Governors'
Conference, Inc.**

Post-conference debriefings are an essential component of our operations, especially following the more complex meetings in order to assess properly the Secretariat's performance, to discuss difficulties encountered, to consider various options and propose corrective measures for the future.

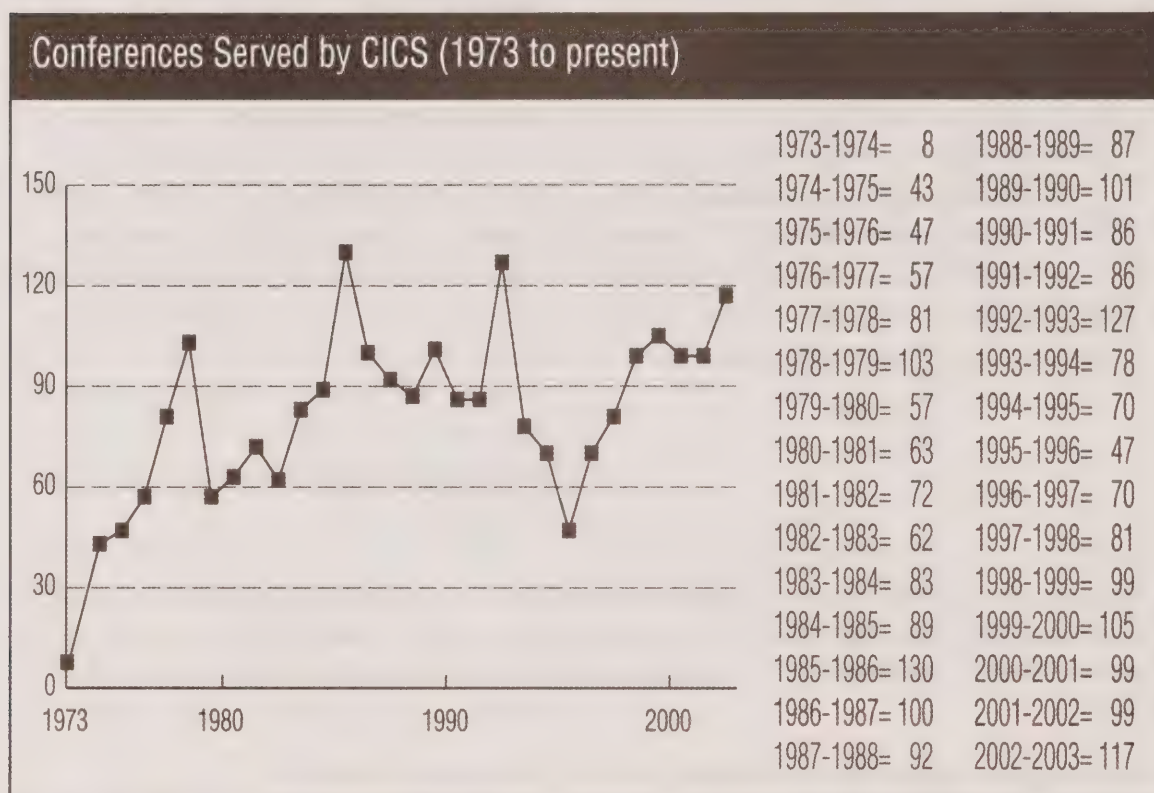
Technologically up-to-date communication and information services

Because the Secretariat's client base is drawn from 14 governments and approximately 30 sectors of government activity, we strive to provide tools to our staff that will achieve the maximum in flexibility and technical compatibility with those in use by governments. Pentium-based, multi-media portable and desktop systems, equipped with a full suite of the latest word processing, spreadsheet, database, and communications applications, form the standard operating base for use by our staff both on conference site and in our home office.

The Secretariat's website continues to be a useful tool for government officials, researchers and the general public with over 1,875,000 visitors in FY 2002-2003, a 28% increase over the previous fiscal year, and totalling over 6.1 million since its inception in July 1997. The site contains not only key information on the Secretariat and its activities but on conference communiques and press releases which are posted on our website immediately after their release on conference sites. Our web site is located at <http://www.scics.gc.ca>.

Conference Services

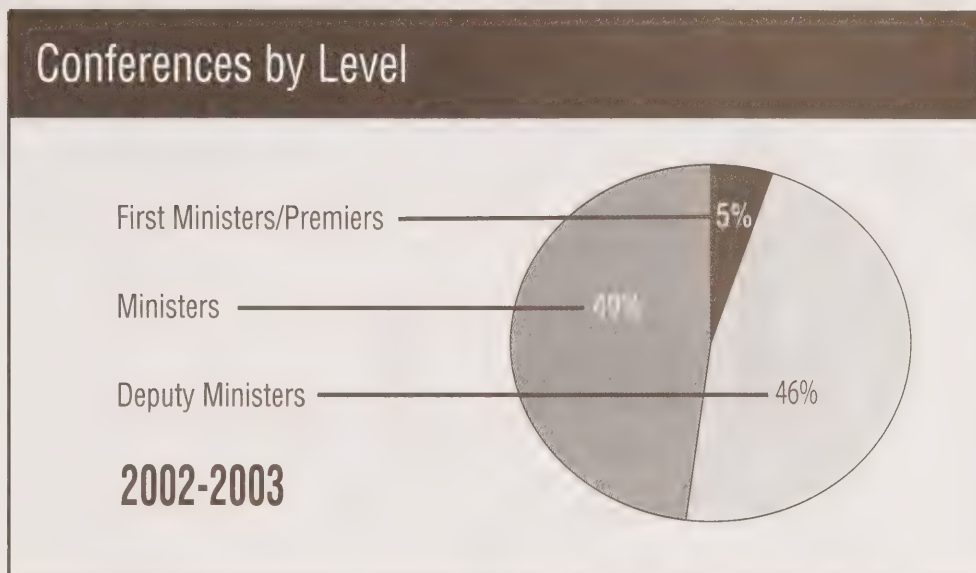
The 2002-2003 fiscal year was an extremely busy one for the Secretariat which served a total of 117 conferences, 43% above CICS' ten-year average of 82.



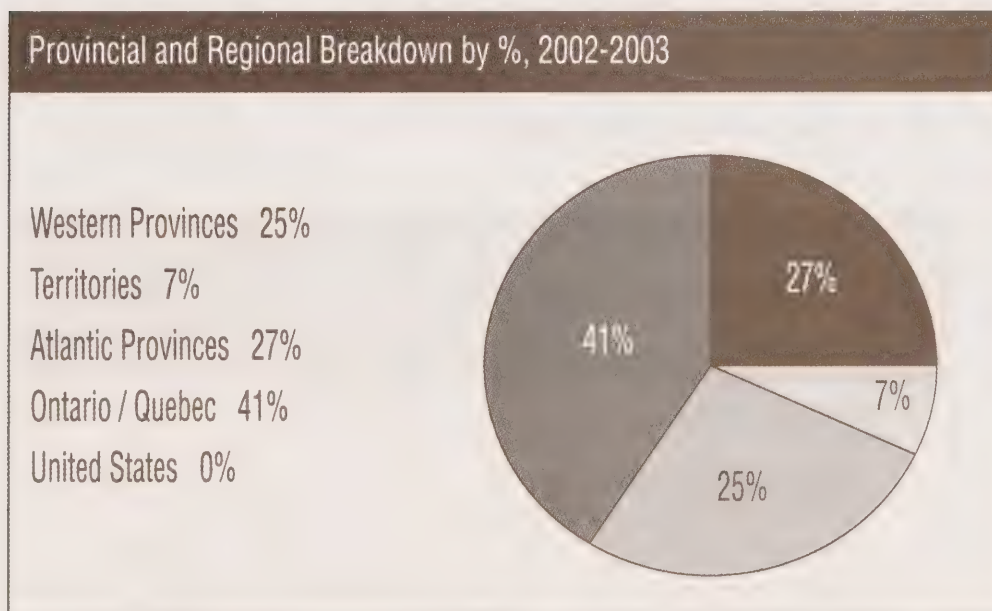
The Secretariat provided services to six meetings at the First Ministers level in 2002-2003:

- *2002 Western Premiers Conference* on June 4-6 in Dawson City, Yukon;
- *43rd Annual Premiers' Conference* on July 31 to August 2, in Halifax, Nova Scotia;
- *27th Annual Conference of New England Governors and Eastern Canadian Premiers* in Québec City, Quebec on August 25-27;
- Two Provincial-Territorial Premiers' meetings, Toronto, Ontario on January 23 and Ottawa, Ontario on February 4-5; and
- A Federal-Provincial-Territorial First Ministers's Meeting on February 4-5 in Ottawa.

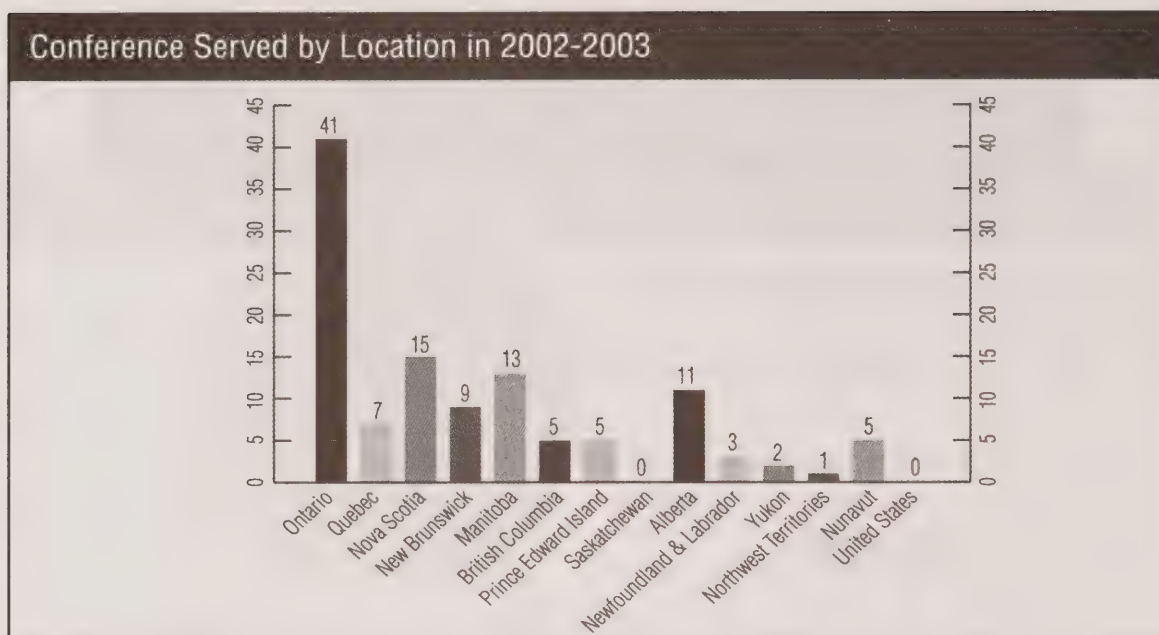
The Secretariat provided its support to 57 ministerial conferences (representing 49% of all meetings served in 2002-2003) and 54 conferences of deputy ministers (46%).



On a regional basis, in 2002-2003, CICS served 29 conferences in Western Canada (25 % of the total); 32 meetings (27%) in Atlantic Canada; 41 and 7 meetings in Ontario and Quebec respectively (41%); and 8 (7%) meetings were held in the Territories.



A breakdown by province and territory follows:



The most active sector in terms of conferences was Health, which met 17 times in 2002-2003. The Human Resources and Social Services, and Education sectors, met 12 and 11 times respectively. A further breakdown can be found in Annex 1 to this report.

Information Services (IS)

The unique collection of conference documents held by CICS dates back to 1973, and spans all sectors of intergovernmental activity. It now containing a total of 33,971 (5% above that of 2001-2002) classified and unclassified documents.

Number of Conference Documents in the Archives as of March 31, 2003	
Federal-Territorial	20
Federal-Provincial-Territorial	23,693
Provincial-Territorial	10,258
Grand Total	33,971

In 2002-2003, 1,747 new documents were added to its holdings. Although the IS is primarily for the use of governments, unclassified materials are also made available to the public upon request.

New documents to the archives in 2002-2003			
Conference Type and Level	Type and Number of Documents		
Federal-Provincial-Territorial	Classified	Unclassified	Total
First Ministers	2	4	6
Ministers	455	122	577
Deputy Ministers	621	4	625
<i>Sub-Total</i>	<i>1,078</i>	<i>130</i>	<i>1,208</i>
Federal-Territorial	Classified	Unclassified	Total
First Ministers	0	0	0
Ministers	3	17	20
Deputy Ministers	0	0	0
<i>Sub-Total</i>	<i>3</i>	<i>17</i>	<i>20</i>
Provincial-Territorial	Classified	Unclassified	Total
Premiers	23	48	71
Ministers	225	20	245
Deputy Ministers	203	0	203
<i>Sub-Total</i>	<i>451</i>	<i>68</i>	<i>519</i>
Total Number of New Documents	1,532	215	1,747

Presentation of Financial Information

Canadian Intergovernmental Conference Secretariat

Planned Spending	\$3,746,000
<i>Total Authorities</i>	<i>5,319,327</i>
Actual Expenditures	\$5,029,705

Section IV: Financial Performance

Financial Performance Overview

The CICS began the fiscal year with authorities of \$3.7 millions. Supplementary estimates in the amount of \$1.6 million were then approved to assist with costs due to an increase in conference activity and negotiated collective agreements, thereby increasing total authorities to \$5.3 millions. In 2002-2003, the Secretariat spent \$5.0 millions or 95% of its \$5.3 millions total authorities.

The net cost of the CICS program amounted to \$4.5 millions (Financial Table 2) in 2002-2003 or approximately \$0.14 per Canadian citizen. The price to pay for a neutral intergovernmental agency catering to senior level intergovernmental conferences in virtually all sectors of government activity is small in comparison to the multiplicity of secretariats that would otherwise be required.

Financial Summary Tables

The summary of financial information presented in the following tables includes three figures. These figures are intended to show:

- what the plan was at the beginning of the year (Planned Spending);
- what additional spending Parliament has seen fit to approve to reflect changing priorities and unforeseen events (Total Authorities); and
- what was actually spent (2002-2003 actual).

Financial Tables included

The CICS is a small single business line agency, and as such, the only pertinent Financial Tables for the Secretariat are as follows:

Table 1:	Financial Requirements by Authority
Table 2:	Agency Planned versus Actual Spending
Table 3:	Historical Comparison of Departmental Planned versus Actual Spending
Table 4:	Non-respendable Revenues

Financial Table 1

Financial Requirements by Authority (\$ millions)				
Vote		2002-2003		
		Planned Spending	Total ¹ Authorities	Actual
Canadian Intergovernmental Conference Secretariat				
10	Program Expenditures	3.4	5.0	4.7
(S)	Contribution to Employee Benefit Plans	0.3	0.3	0.3
Total Agency		3.7	5.3	5.0
¹ Total Authorities are main estimates plus supplementary estimates plus other authorities.				

Financial Table 2

Agency Planned versus Actual Spending (\$ millions)				
	Business Line	2002-2003		
		Planned	Total Authorities	Actual
FTEs		30	30	30
Operating		3.7	5.3	5.0
Capital		0.0	0.0	0.0
Grants & Contributions		0.0	0.0	0.0
Total Gross Expenditures		3.7	5.3	5.0
Less:				
Respendable revenues		0.0	0.0	0.0
Total Net Expenditures		3.7	5.3	5.0
Other Revenues and Expenditures				
Non-Respendable Revenues		1.2	1.2	0.9
Cost of services provided by other departments		0.4	0.4	0.4
Net Cost of Program		2.9	4.5	4.5

Financial Table 3

Historical Comparison of Departmental Planned Versus Actual Spending (\$ millions)					
Business Line	Actual 2000-2001	Actual 2001-2002	2002-2003		Actual
			Planned Spending	Total ' Authorities	
Canadian Intergovernmental Conference Secretariat	4.0	4.4	3.7	5.3	5.0
Total	4.0	4.4	3.7	5.3	5.0
¹ Total Authorities are Main Estimates plus Supplementary Estimates plus other authorities.					

Financial Table 4

Non-respendable Revenues (\$ millions)					
Business Line	Actual 2000-2001	Actual 2001-2002	2002-2003		Actual
			Planned Revenues	Total Authorities	
Canadian Intergovernmental Conference Secretariat ¹	1.1	1.1	1.2	1.1	0.9
Total Non-respendable revenues	1.1	1.1	1.1	1.1	0.9
¹ Provincial Contributions to CICS Budget (see Annexe 2 for breakdown).					

Section V: Other Information

List of Agency Reports

Report to Governments 2001-2002

Contact for Further Information:

André M. McArdle, Assistant Secretary

Telephone: (613) 995-2345

E-Mail: amcardle@scics.gc.ca

Internet Web Site: www.scics.gc.ca

Annex 1

Conferences Served by CICS - From April 1, 2002 to March 31, 2003									
Sector	First Ministers	F-T Ministers	F-T Deputy Ministers	FPT Ministers	FPT Deputy Ministers	Premiers	P-T Ministers	P-T Deputy Ministers	Total
Agriculture				4			1		5
Citizenship and Immigration				1			1		2
Education (*Canadian Education Statistics Council (CESC)-2) (* Joint FPT DM's meeting on Financial Assistance to Students-2)					4*		4	3	11
Emergency Preparedness					1				1
Environment (includes Wildlife, Endangered Species and Joint Energy and Environment)				4	2				6
Finance							1		1
Fisheries (includes Aquaculture)				4	1				5
Health (includes Seniors and Joint Health and Environment)				4	7		2	4	17
Heritage (includes Culture & Heritage and Francophone Affairs)				2			1		3
Housing					1			1	2
Human Resources and Social Services (includes Labour)				4	3		3	2	12
Industry (includes Innovation, Joint Innovation and Trade, Tourism, Internal Trade and Consumer Affairs)				3	3		1		7
Intergovernmental Affairs	1					5	1	1	8
Justice and Solicitor General (includes Chief Coroners and Chief Medical Examiners)				1	4		1	3	9
Local Government (includes Urban Regional Research (ICURR))							2	2	4
Native / Aboriginal Affairs				1	1				2
Natural Resources (includes Mines, Energy and Mines and Forestry)		1		3	1				5
Northern Development				1					1
Public Works & Government Administration (includes Public Service Commissioners', Public Works and Public Trustees and Guardians)					3				3
Sports and Recreation				2	4		2		8
Status of Women				1	1				2
Trade (see Industry)									
Transport				1	2				3
TOTAL	1	1		36	38	5	20	16	117

Annex 2

Financial Table - Provincial Contributions towards CICS' budget (000's)

Population Census 2001		2002-2003									2003-2004
		Main Estimates				Contribution payment received					To be added to next billing
	%	Co-shared ² Amount	Budget Adjustment 2001-2002	2001 ⁶ Decennial Census Adjustment	Projected ³ Contri- bution	Co-shared ² Amount	Plus: Budget Adjustment 2001-2002 ⁴	2001 ⁶ Decennial Census Adjustment	Total Billed	Actual Contri- bution	Budget ⁵ Adjustment 2002-2003
Total Budget/ Expenditures		3,746.0	836.2		4,582.2	5,029.7	737.3		5,767.0		1,626.0
Less: Federal Share ¹		2,254.5	547.3	-20.7	2,781.1	2,987.7	448.4	-20.7	3,415.4		1,075.6
Total Provincial Share		1,491.5	288.9	20.7	1,801.1	2,042.0	288.9	20.7	2,351.6		550.4
Newfoundland and Labrador	1.7	25.3	4.9	-5.9	24.3	25.3	4.9	-5.9	24.3	24.3	9.3
Nova Scotia	3.0	44.7	8.7	-4.4	49.0	44.7	8.7	-4.4	49.0	49.0	16.5
New Brunswick	2.4	35.8	6.9	-4.4	38.3	35.8	6.9	-4.4	38.3	38.3	13.2
Prince Edward Island	0.5	7.5	1.4	0.0	8.9	7.5	1.4	0.0	8.9	8.9	2.8
Quebec	24.2	360.8	69.9	0.0	430.7	360.8	69.9	0.0	430.7	131.3	133.2
Ontario	38.2	569.6	110.4	16.2	696.2	569.6	110.4	16.2	696.2	355.6	210.3
Manitoba	3.7	55.2	10.7	0.0	65.9	55.2	10.7	0.0	65.9	30.0	20.4
Saskatchewan	3.3	49.2	9.6	-4.4	54.4	49.2	9.6	-4.4	54.4	54.4	18.1
Alberta ⁷	9.9	147.6	28.6	8.9	185.1	147.6	28.6	8.9	185.1	130.0	54.5
British Columbia	13.1	195.3	37.8	14.7	247.8	195.3	37.8	14.7	247.8	95.0	72.1
Total	100.0	1,491.5	288.9	20.7	1,801.1	1,491.5	288.9	20.7	1,801.1	916.8	550.4

Notes:

¹ Federal share includes 50% of operational budget/expenditure plus, employee benefit plans for federal employees, translation costs, tenant services, capital and revenue shortfalls resulting from the non-payment or partial payment by the provinces of their respective share.

² Provincial contributions are per capita, based on the 2001 population census.

³ Revenue shortfalls resulting from the non-payment or partial payment by the provinces are automatically absorbed by the federal government.

⁴ Of the \$836,200 supplementary estimates obtained in 2001-2002, \$737,300 was actually spent, of which \$288,900 is passed on to provinces.

⁵ Budget adjustment is the result of difference between amount invoiced and share based on actual 2002-2003 expenditures.

⁶ Resulting adjustment from applying 2001 Population Census figures to the 2001-2002 provincial levy.

⁷ \$55,100 was received in April 2003, bringing the province to full contribution status for 2002-2003.

Tableau financier - Contributions provinciales au budget du SCIC (en milliers de dollars)

Population selon le recensement de 2001	Budget principal des dépenses		Contribution reçue		A relier dans la prochaine facture		
	Montant ²	Ajustement ⁶	Montant ²	Plus: Ajustement ⁶			
2002-2003	Total, Budget/ Dépenses	3 746,0	836,2	4 582,2	5 029,7	737,3	
	Moins : contribution fédérale ¹	2 254,5	547,3	-20,7	2 781,1	2 987,7	448,4
	Contribution provinciale totale	1 491,5	288,9	20,7	1 801,1	2 042,0	288,9
	Terre-Neuve-et-Labrador	1,7	25,3	-5,9	24,3	25,3	4,9
	Nouvelle-Écosse	3,0	44,7	-4,4	49,0	44,7	8,7
	Nouveau-Brunswick	2,4	35,8	-4,4	38,3	35,8	6,9
	Île-du-Prince-Édouard	0,5	7,5	1,4	8,9	7,5	1,4
	Québec	24,2	360,8	69,9	430,7	360,8	69,9
	Ontario	38,2	569,6	110,4	696,2	569,6	110,4
	Manitoba	3,7	55,2	10,7	65,9	55,2	10,7
	Saskatchewan	3,3	49,2	-4,4	54,4	49,2	9,6
	Alberta ⁷	9,9	147,6	28,6	185,1	147,6	28,6
Colombie-Britannique	13,1	195,3	37,8	247,8	195,3	37,8	
Total	100,0	1 491,5	288,9	20,7	1 801,1	1 491,5	

Notes:

1 La contribution fédérale comprend 50 % du budget de fonctionnement/des dépenses plus les régimes de prestations aux employés fédéraux, les frais de traduction, les services aux locataires, le capital et le manque à gagner découlant de quotes-parts provinciales partielles ou non réglées.

2 Les contributions provinciales sont calculées en fonction du nombre d'habitants d'après les données du recensement de 2001.

3 Le gouvernement fédéral comble automatiquement le manque à gagner imputable à des contributions provinciales partielles ou non réglées.

4 Le Secrétariat a obtenu un budget supplémentaire de 836 200 \$ en 2001-2002. De ce montant 737 300 \$ ont été dépensés et la somme de 288 900 \$ est facturée aux provinces.

5 L'ajustement budgétaire est la différence entre la somme facturée et la quote-part fondée sur les dépenses réelles en 2002-2003.

6 Ajustement qui résulte de l'application des données du recensement de 2001 aux quotes-parts provinciales de 2001-2002.

7 Une somme de 55 100 \$ a été reçue en avril 2003. Cette province a donc réglé entièrement sa quote-part pour l'année 2002-2003.

Conferences Served by CICS - From April 1, 2002 to March 31, 2003

Sector	First Ministers	F-T Ministers	F-T Deputy Ministers	FPT Ministers	FPT Deputy Ministers	Premiers	P-T Ministers	P-T Deputy Ministers	Total
Agriculture				4		1			5
Citizenship and Immigration				1		1			2
Education									
(Canadian Education Statistics Council (CESC)-2) (* Joint FPT DM's meeting on Financial Assistance to Students-2)					4*		4	3	11
Emergency Preparedness					1		1		
Environment (includes Wildlife, Endangered Species and Joint Energy and Environment)				4	2				6
Finance							1		1
Fisheries (includes Aquaculture)				4	1				5
Health (includes Seniors and Joint Health and Environment)				4	7		2	4	17
Heritage (includes Culture & Heritage and Francophone Affairs)				2		1			3
Housing					1		1		2
Human Resources and Social Services (includes Labour)				4	3		3	2	12
Industry (includes Innovation, Joint Trade, Tourism, Internal Trade and Consumer Affairs)				3	3		1		7
Intergovernmental Affairs	1					5	1	1	8
Justice and Solicitor General (includes Chief Coroners and Chief Medical Examiners)				1	4		1	3	9
Local Government (includes Urban Regional Research (CURR))							2	2	4
Native / Aboriginal Affairs				1	1				2
Natural Resources (includes Mines, Energy and Mines and Forestry)		1		3	1		5		
Northern Development				1		1			
Public Works & Government Administration (includes Public Service Commissioners' Public Works and Public Trustees and Guardians)					3		3		
Sports and Recreation				2	4		2		8
Status of Women		1			1		2		
Trade (see Industry)									
Transport		1			2		3		
TOTAL	1	1		36	38	5	20	16	117

Partie V : Autres renseignements

Liste de rapports de l'organisme

Rapport aux gouvernements, 2001-2002

Personne-ressource pour plus de renseignements :

André M. McArdle, secrétaire adjoint

Téléphone : (613) 995-2345

Courriel: amcardle@scics.gc.ca

Internet Site Web: www.scics.gc.ca

Tableau financier 3

Comparaison historique des dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles de l'organisme (en millions de dollars)						
Secteur d'activité	Dépenses réelles	Dépenses prévues	Total des dépenses	Dépenses réelles	Dépenses prévues	Total des dépenses
	2000-2001	2001-2002	2001-2002	2000-2001	2001-2002	2001-2002
Sectariat des conférences intergouvernementales canadiennes	4,0	4,4	3,7	5,3	5,0	
Total	4,0	4,4	3,7	5,3	5,0	
Le total des autorisations correspond à la somme du budget principal des dépenses, du budget supplémentaire des dépenses et des autres autorisations.						

Tableau Financier 4

Recettes non disponibles (en millions de dollars)						
Secteur d'activité	Recettes réelles	Recettes	Recettes réelles	2001-2002	Recettes prévues	Autorisations totales
	2000-2001	2001-2002	2000-2001	2001-2002	2000-2001	2001-2002
Sectariat des conférences intergouvernementales canadiennes	1,1	1,1	1,1	1,2	1,1	0,9
Total - recettes non disponibles	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	0,9
Contributions provinciales au budget du SCIC (voir l'annexe 2 pour la ventilation).						

Tableau financier 1

Besoins financiers par autorisation (en millions de dollars)				
Crédit	Dépenses	Autorisations	Dépenses prévues	Dépenses totales ¹ réelles
2002-2003				
Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes				
10	Dépenses du programme	3,4	5,0	4,7
(L)	Contribution aux régimes de prestations aux employés	0,3	0,3	0,3
Total pour l'organisme				
		3,7	5,3	5,0
¹ Le total des autorisations correspond à la somme du budget principal des dépenses, du budget supplémentaire des dépenses et des autres autorisations.				

Tableau financier 2

Dépenses prévues de l'organisme par opposition aux dépenses réelles (en millions de dollars)				
Secteur d'activité	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	2002-2003
ETP	30	30	30	30
Fonctionnement	3,7	5,3	5,0	5,0
Capital	0	0	0	0
Subventions et contributions	0	0	0	0
Total des dépenses brutes	3,7	5,3	5,0	5,0
Moins :				
Recettes disponibles	0	0	0	0
Total des dépenses nettes	3,7	5,3	5,0	5,0
Autres recettes et dépenses				
Recettes non disponibles	1,2	1,2	0,9	0,9
Coût des services offerts par d'autres ministères	0,4	0,4	0,4	0,4
Coût net du programme	2,9	4,5	4,5	4,5

Partie IV : Rendement financier

Aperçu du rendement financier

Le SCIC a commencé l'année avec des autorisations de 3,7 millions de dollars. Un budget supplémentaire des dépenses de 1,6 millions de dollars a par la suite été approuvé pour aider à couvrir les frais découlant de l'accroissement du nombre de conférences et des nouvelles conventions collectives négociées. Les autorisations totales ont donc augmenté à 5,3 millions de dollars. En 2002-2003, le Secrétariat a dépensé 5 millions de dollars ou 95 % de ses autorisations totales de 5,3 millions de dollars.

Au cours de l'exercice 2002-2003, le coût net du programme du SCIC s'est élevé à 4,5 millions de dollars (Tableau financier 2), soit environ 0,14 dollars pour chaque citoyen canadien. Le coût d'un organisme intergouvernemental neutre soucieux de servir des réunions intergouvernementales de niveau supérieur dans pratiquement tous les secteurs de l'activité gouvernementale est donc modeste comparativement aux frais qu'entraînerait, en son absence, la création d'une multitude de secrétariats.

Tableaux financiers récapitulatifs

Les tableaux en question présentent des renseignements de trois ordres qui se rapportent aux éléments suivants :

- les plans au début de l'année (dépenses prévues);
- les dépenses additionnelles que le Parlement a jugé bon d'autoriser compte tenu de l'évolution des priorités et de facteurs imprévus (autorisations totales);
- les dépenses réelles (en 2002-2003).

Tableaux financiers inclus

Le SCIC est un petit organisme qui n'a qu'un seul secteur d'activité. Par conséquent, seuls les tableaux financiers suivants sont pertinents dans son cas :

Tableau 1 :	Besoins financiers par autorisation
Tableau 2 :	Dépenses prévues de l'organisme par opposition aux dépenses réelles
Tableau 3 :	Comparaison historique des dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles de l'organisme
Tableau 4 :	Recettes non disponibles

En 2002-2003, 1 747 nouveaux documents se sont ajoutés à cette collection. Les SI existent d'abord et avant tout pour les gouvernements. Néanmoins, le grand public peut aussi, sur demande, avoir accès aux documents non cotés.

Nouveaux documents dans les archives, 2002-2003

Conférence par genre et niveau		Genre et nombre de documents	
fédérale-provinciale-territoriale		Cotés	Non cotés
premiers ministres	2	4	6
ministres	455	122	577
sous-ministres	621	4	625
sous-total	1 078	130	1 208
fédérale-territoriale		Cotés	Non cotés
premiers ministres	0	0	0
ministres	3	17	20
sous-ministres	0	0	0
sous-total	3	17	20
provinciale-territoriale		Cotés	Non cotés
premiers ministres	23	48	71
ministres	225	20	245
sous-ministres	203	0	203
sous-total	451	68	519
Nombre total de nouveaux documents		1 532	215
Total		1 747	

Présentation des renseignements financiers

Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes

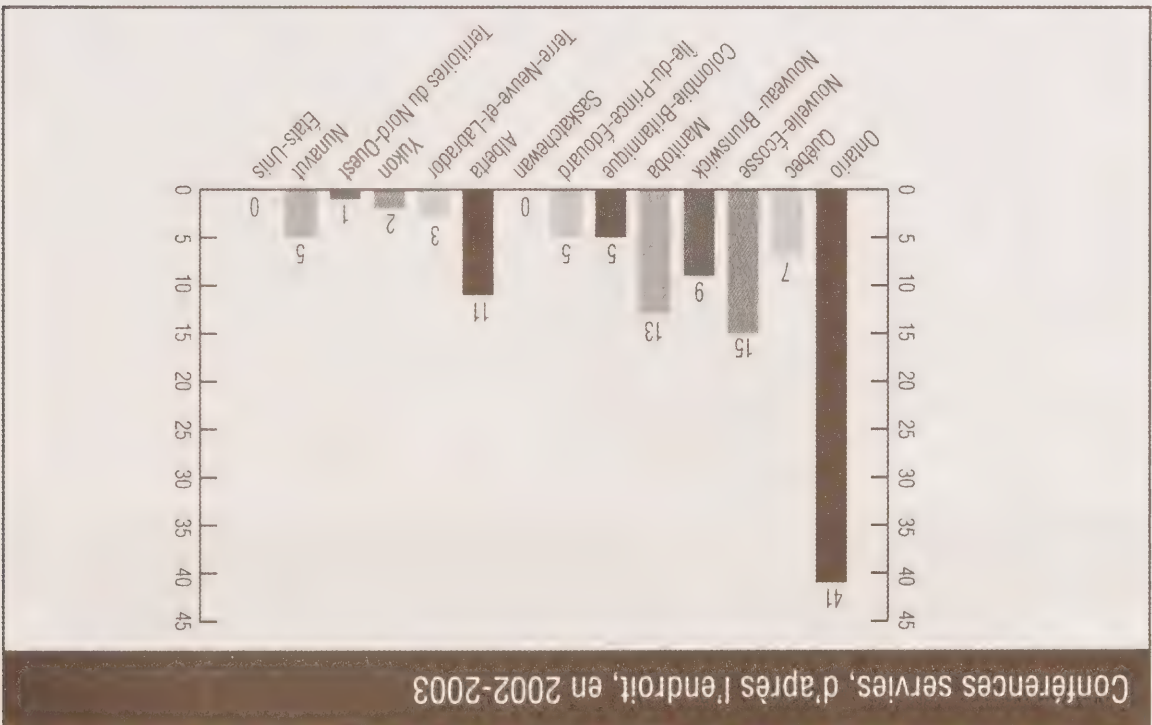
Dépenses prévues	3 746 000 \$
Autorisations totales	5 319 327 \$
Dépenses réelles	5 029 705 \$

Nombre de documents de conférences dans les archives au 31 mars 2003	
fédéraux-territoires	20
fédéraux-provinciaux-territoires	23 693
provinciaux-territoires	10 258
Grand total	33 971

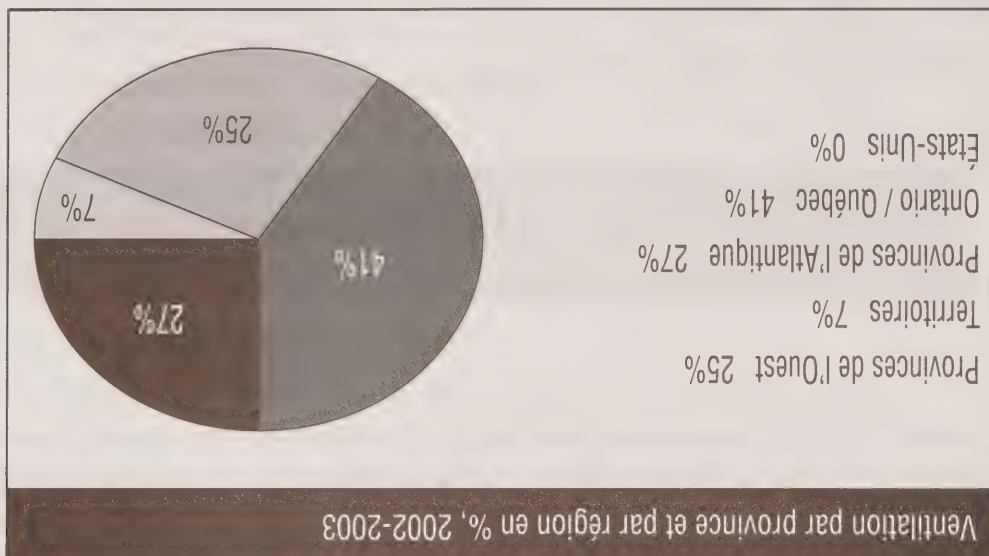
La collection unique de documents de conférences du SCIC remonte à 1973 et s'étend à tous les secteurs d'activité intergouvernementale. Elle comporte maintenant 33 971 documents assortis ou non d'une cote de sécurité (soit 5 % de plus qu'en 2001-2002).

Services d'information (SI)

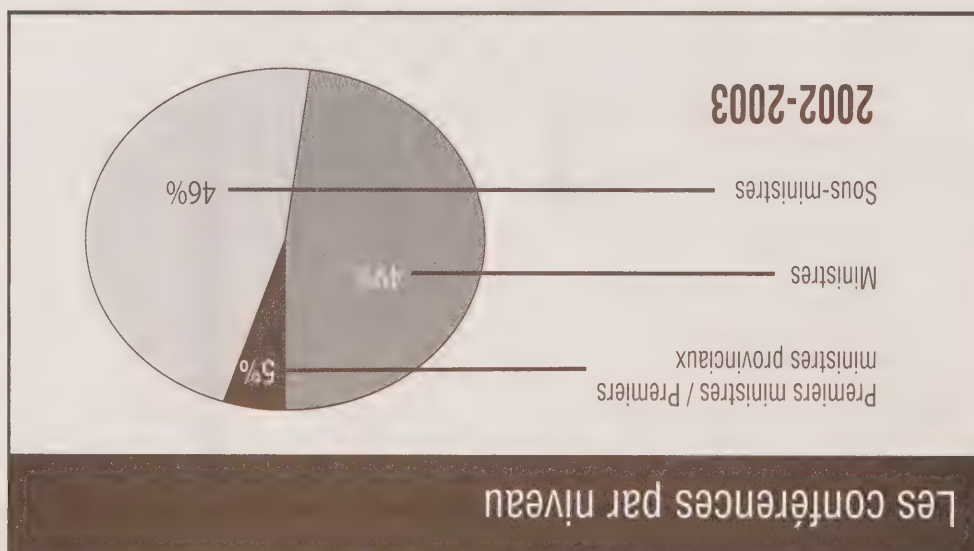
En 2002-2003, le secteur le plus actif pour ce qui est du nombre de conférences a été celui de la santé avec 17 conférences. Celui des ressources humaines et services sociaux en a eu 12 et celui de l'éducation 11. L'annexe 1 du rapport présente une ventilation plus complète.



Ventilation par province et territoire :



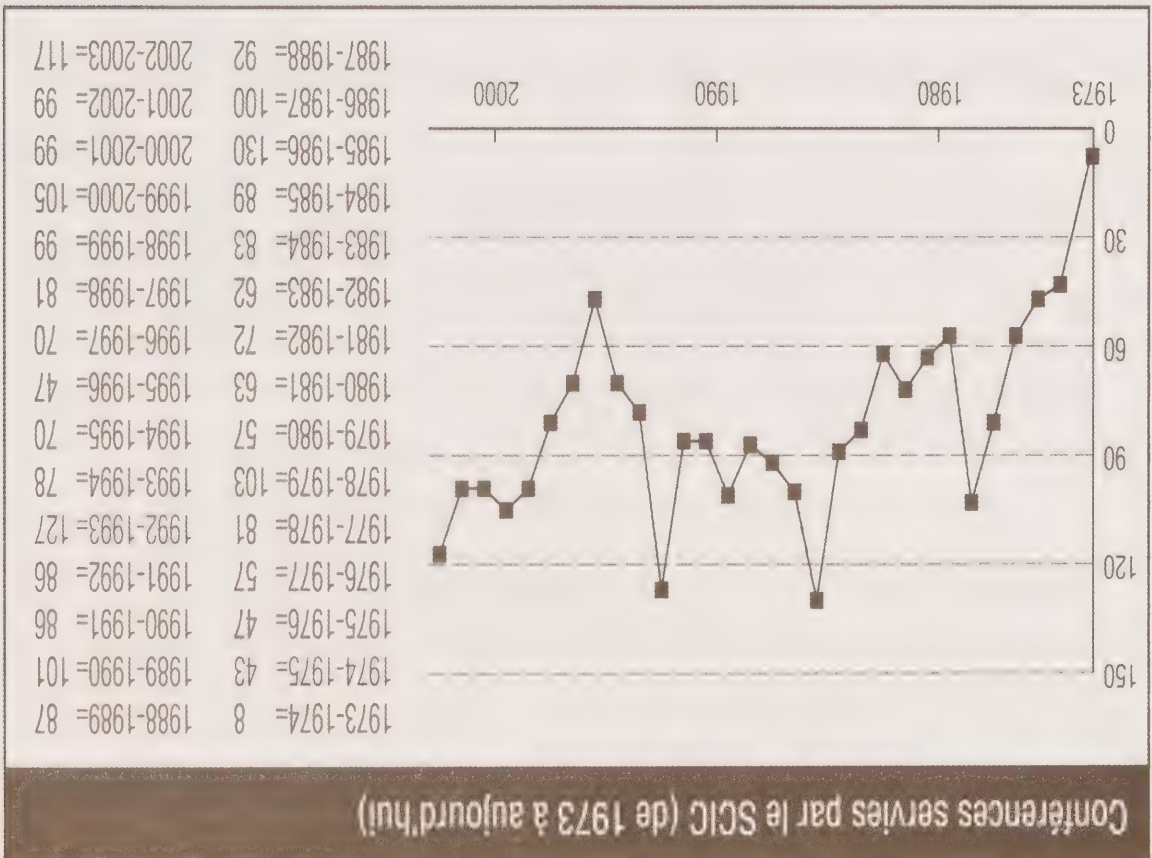
Une ventilation par région des conférences servies par le SCIC en 2002-2003 donne 29 conférences (25 % du total) dans les provinces de l'Ouest, 32 (27 %) dans la région de l'Atlantique, 41 en Ontario et 7 au Québec (41 %), ainsi que 8 (7 %) dans les territoires.



Le Secrétaire a fourni ses services à 57 conférences ministérielles et à 54 conférences de sous-ministres (soit respectivement 49 % et 46 % de toutes les réunions servies en 2002-2003).

Services aux conférences

Le Secrétaire a été très occupé au cours de l'exercice 2002-2003. Il a servi en tout 117 conférences, soit 43 % de plus que sa moyenne annuelle de 82 conférences sur une période de dix ans.



En 2002-2003, le Secrétaire a fourni des services à six réunions de premiers ministres :

- Conférence 2002 des premiers ministres de l'Ouest, du 4 au 6 juin à Dawson City (Yukon);
- 43^e Conférence annuelle des premiers ministres, du 31 juillet au 2 août à Halifax (Nouvelle-Écosse);
- 27^e Conférence annuelle des gouverneurs de la Nouvelle Angleterre et des premiers ministres de l'Est du Canada, du 25 au 27 août dans la ville de Québec (Québec);
- deux réunions provinciales-territoriales des premiers ministres, le 23 janvier à Toronto (Ontario) et du 4 au 5 février à Ottawa (Ontario);
- une réunion fédérale-provinciale-territoriale des premiers ministres, les 4 et 5 février à Ottawa.

« Au nom du ministre d'État à l'Éducation et à l'Emploi, M. Sylva Simard, je tiens à vos remercier pour la qualité des services que vous avez mis à notre disposition lors de la réunion de travail spéciale des ministres provinciaux et territoriaux de l'Éducation qui s'est tenue à Québec, les 6 et 7 février 2003. »

Pierre LaHeur
Directeur des Affaires
internationales et canadiennes
Gouvernement du Québec

(traduction) « Encore une fois, félicitations à vous et à votre personnel pour un travail exceptionnel! Au dire de tous, la 27^e Conférence annuelle des gouverneurs de la Nouvelle-Angleterre et des premiers ministres de l'Est du Canada, tenue à Québec, a été une grande réussite. »

Charles C. Tretter, directeur exécutif
New England Governors' Conference, Inc.

Les séances de réflexion qui suivent une conférence et, à plus forte raison, les réunions plus complexes, constituent un élément capital de notre méthode de fonctionnement. Elles nous permettent en effet d'évaluer convenablement le rendement du Secrétariat, de discuter des difficultés rencontrées, d'examiner diverses possibilités et de proposer des mesures correctrices pour l'avenir.

Des services de communication et d'information à la fine pointe de la technologie

La clientèle du Secrétariat provient de 14 gouvernements et de quelque 30 secteurs d'activité gouvernementale. Pour cette raison, nous nous efforçons de munir nos employés d'outils qui leur donneront le plus de souplesse possible et qui faciliteront la compatibilité avec la technologie qu'utilisent les divers gouvernements. Qu'ils soient portatifs ou de bureau, les ordinateurs Pentium multimédia, équipés du plus récent ensemble complet d'applications pour le traitement de texte, le tableur, la base de données et les instruments de communication, constituent l'outil de travail ordinaire de notre personnel, tant sur les lieux des conférences qu'à nos bureaux principaux.

Le site Web du Secrétariat, qui a fait l'objet, d'une part, de plus de 1 875 000 consultations au cours de l'exercice 2002-2003, soit une augmentation de 28 % par rapport à l'année précédente et, d'autre part, de plus de 6,1 millions de consultations depuis son établissement en juillet 1997, demeure un instrument utile pour les représentants gouvernementaux, les chercheurs et le grand public. On trouve dans ce site non seulement des renseignements fondamentaux sur le Secrétariat et ses activités, mais aussi sur les communiqués de conférences ou les communiqués de presse qui y sont versés dès qu'ils sont rendus publics sur les lieux des conférences. Notre site Web est à l'adresse suivante : <http://www.scics.gc.ca>.

**Claire M. Morris, sous-ministre
Affaires intergouvernementales
Gouvernement du Canada**

**(traduction) « Mes sincères remerciements à vous et à votre personnel.
Encore une fois, l'aide et la coopération du Secrétariat ont largement
contribué au succès de la Réunion des premiers ministres tenue à Ottawa
les 4 et 5 février 2003. »**

Des évaluations entièrement satisfaisantes à la suite des conférences

Le Secrétariat reçoit régulièrement, de la part de présidents, d'hôtes et d'organisateurs de conférences, des lettres qui font l'éloge de l'organisme et de son personnel pour leur compétence, leur professionnalisme et la qualité des services fournis. Cette rétroaction constitue un instrument fondamental pour évaluer le degré de satisfaction des clients et cerner les domaines dans lesquels des améliorations s'imposent. Nous citons ci-dessous certaines lettres reçues au cours de la dernière année :

Ses clients transmettent habituellement une demande de service au Secrétariat environ deux mois avant la tenue d'une conférence. Au cours des dernières années, des communications améliorées et plus fréquentes avec les clients ont permis à l'organisation de pouvoir compter sur des périodes de planification encore plus longues. Néanmoins, grâce à la compétence et à l'esprit d'initiative de son personnel, le Secrétariat est parvenu à répondre à des demandes dans des délais beaucoup plus courts qu'il, dans certains cas, ne dépassaient pas une ou deux semaines, voire aussi peu que deux jours pour certains dossiers nationaux urgents. En outre, les excellents rapports que le SCIC a établis avec de nombreux fournisseurs au fil des ans se traduisent par des réactions extrêmement rapides lorsque le besoin s'en fait sentir et permettent habituellement d'éviter les frais supplémentaires qui sont souvent prévus pour les urgences.

La capacité d'organiser des conférences efficacement dans un court délai

Au cours des années, le Secrétariat a non seulement simplifié sa structure, mais aussi élaboré et mis en oeuvre des politiques et des méthodes souples et innovatrices destinées à améliorer la prestation de services à ses clients. Par exemple, en raison de la demande extrêmement forte visant nos services au cours de la période allant de septembre à novembre, on a recours à du personnel additionnel provenant d'autres secteurs du SCIC.

Parce que les coûts d'exploitation augmentent sans cesse et que la technologie évolue à un rythme rapide, le Secrétariat doit constamment revoir sa méthode d'exécution du programme de soutien aux conférences pour essayer de répondre aux demandes de services de ses clients, tout en gardant les frais au minimum et en continuant d'offrir des services de grande qualité.

Pour aider à couvrir les frais découlant d'un accroissement considérable de l'activité sur le plan des conférences, on a obtenu, en 2002-2003, des ressources financières additionnelles de 1 337 000 \$ sous la forme d'un budget supplémentaire des dépenses. Comme nous l'expliquons en détail plus loin, en 2002-2003, le nombre de conférences est passé de 99 à 117, soit un accroissement de 18 %.

Attentes en matière de rendement et Tableau des résultats stratégiques

Le programme unique du SCIC est axé sur la poursuite du processus plutôt que sur les résultats. Le SCIC doit donc être en mesure de continuer à fournir aux gouvernements des services de conférences de grande qualité. Une attention particulière est constamment accordée à l'amélioration des services qui sont déjà fournis ainsi qu'à l'adaptation et à l'exploitation, aux fins des conférences, de la technologie de pointe pour la gestion des communications et de l'information.

Tableau des résultats stratégiques

Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes (SCIC)	
pour fournir aux Canadiens et aux Canadiennes :	qui se manifeste par :
réalisation signalée à la (aux) :	

- dans une optique d'efficacité par rapport au coût, des services de soutien administratif spécialisés et impartiaux pour des conférences intergouvernementales de niveau supérieur
- la capacité d'organiser des conférences efficacement dans un court délai
- des évaluations entièrement satisfaisantes à la suite des conférences
- des services de communication et d'information à la fine pointe de la technologie

Réalisations en matière de rendement
La prestation, à des conférences, de services administratifs qui sont adaptés, souples et efficaces par rapport au coût

Partie III : Rendement de l'organisme

Contexte socio-économique

Position au sein du gouvernement

Même s'il a été désigné ministre fédéral aux fins de la Loi sur la gestion des finances publiques, le Secrétaire est en réalité un organisme des gouvernements fédéral et provinciaux. Non seulement les deux ordres de gouvernement contribuent-ils à son budget (voir l'annexe 2), mais en outre, son personnel se compose à la fois de fonctionnaires fédéraux et provinciaux. L'organisation compte en ce moment 30 postes équivalents à temps plein. Chaque année, le Secrétaire fait rapport à tous les gouvernements. De hauts fonctionnaires fédéraux et provinciaux désignés par leurs premiers ministres respectifs passent en revue les activités du SCIC. Ce dernier relève du Parlement par l'entremise du Premier ministre du Canada.

Objectifs et priorités stratégiques

Le SCIC fournit des services d'administration et de soutien aux réunions des premiers ministres ainsi qu'à des réunions multilatérales de ministres, de sous-ministres ou de personnes de rang équivalent des gouvernements fédéral-provinciaux ou provinciaux-territoriaux.

Défis

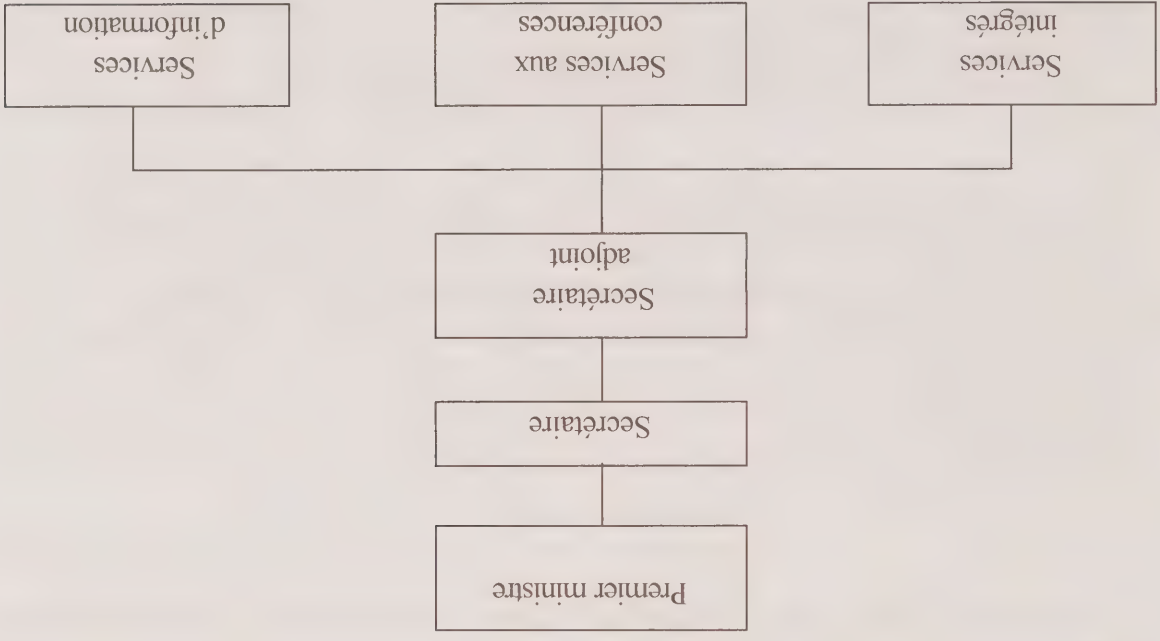
Il importe de signaler que le SCIC ne convoque pas de réunions intergouvernementales et qu'il ne refuse pas, en temps normal, de servir les conférences qui respectent les conditions de son mandat. L'organisme est plutôt appelé à répondre aux besoins créés par les décisions des gouvernements de se réunir pour traiter de questions nationales capitales ou d'autres points précis. Le Secrétaire n'exerce aucun contrôle sur les décisions relatives au lieu de ces réunions, à leur nombre au cours d'un exercice donné, à leur date et à leur durée. Le niveau des dépenses du SCIC pour chaque exercice est cependant directement touché par ces divers facteurs. Certaines questions intergouvernementales importantes pourraient surgir et exiger un grand nombre de réunions au cours d'un exercice. Comme il est impossible de prévoir ces questions avec un quelconque degré de certitude, il se peut que des crédits supplémentaires soient requis pendant le prochain exercice pour les raisons suivantes :

- s'il faut assurer un soutien à une ronde intensive de réunions sur des dossiers nationaux clés; ou
- lorsque le nombre de conférences à servir dépasse la capacité budgétaire du SCIC.

L'organisation comporte les sous-activités suivantes :

- Les Services aux conférences qui consistent en quatre équipes organisées de manière à fournir des services d'administration, de soutien et d'aide technique aux différentes réunions intergouvernementales dans l'ensemble du Canada;
- Les Services d'information (SI) qui voient au contrôle des documents et à la gestion des dossiers des conférences services, aux services de consultation de la documentation publique des conférences, et au maintien d'archives intergouvernementales à l'usage des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux. Ils fournissent en outre au SCIC et à ses clients des services de soutien en matière de technologie de l'information et s'occupent de gérer le site Web du Secrétariat;
- Les Services intégrés qui assurent au Secrétariat un soutien touchant les finances, le personnel et l'administration.

Organigramme



Partie II : Aperçu de l'organisme

Mandat, mission et vision

Le Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes (SCIC) a été créé suivant une entente intervenue à la Conférence fédérale-provinciale des premiers ministres qui a eu lieu en mai 1973. Il a été désigné ministre fédéral par décret en conseil du 29 novembre 1973. Son mandat consiste essentiellement à exceller en matière de planification et d'organisation de conférences intergouvernementales de niveau supérieur, ainsi qu'au chapitre de la prestation de services à de telles conférences. L'objectif du programme est de libérer les ministères clients, dans pratiquement tous les secteurs d'activité gouvernementale, des nombreuses tâches techniques et administratives associées à la planification et à la tenue des conférences en question afin de leur permettre de se concentrer sur les questions de fond. Le Secrétariat fournit ses services non seulement à des réunions fédérales-provinciales-territoriales, mais aussi à des réunions provinciales-territoriales.

Organisation du Secrétariat

Description du secteur d'activité

Le Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes est un petit organisme, à un seul programme, qui fournit des services administratifs pour la planification et l'organisation de conférences intergouvernementales de niveau supérieur dans presque tous les secteurs de l'activité gouvernementale.

Structure de l'organisation

De ses bureaux à Ottawa, le SCIC assure des services de conférences partout au pays où se tiennent des réunions intergouvernementales. Le Secrétaire, qui est le principal dirigeant, est nommé par le gouverneur en conseil après consultation des premiers ministres provinciaux. L'organisation rend compte au Parlement par l'entremise du Premier ministre du Canada.

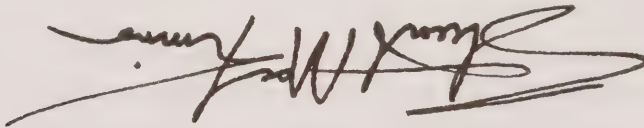
Le Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes (SCIC) est un organisme qui fournit les services administratifs nécessaires à la planification et au déroulement de réunions intergouvernementales de niveau supérieur au Canada. Il a été créé en 1973 par les premiers ministres canadiens. Étant donné que le SCIC est un organisme des gouvernements fédéral et provinciaux, il a le statut d'organisme intergouvernemental neutre. Les relations intergouvernementales sont un élément fondamental pour gérer la fédération canadienne. Les réunions que sert le Secrétariat constituent en effet des tribunes où les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux discutent de questions d'intérêt commun et coordonnent leurs divers programmes et politiques.

En 2002-2003, le SCIC a servi 117 conférences à divers endroits au pays, de St. John's à Victoria et dans le nord jusqu'à Dawson City. Six de ces réunions se situaient au niveau des premiers ministres, 57 au niveau des ministres et 54 à celui des sous-ministres. Le gouvernement fédéral a participé à 77 réunions tandis que les 40 autres concernaient essentiellement les provinces et les territoires.

Le financement des soins de santé a occupé une place dominante dans le programme de travail de la plupart des réunions de niveau supérieur et surtout de la Réunion fédérale-provinciale des premiers ministres à Ottawa en février 2003 ainsi que des deux réunions spéciales des premiers ministres provinciaux qui l'ont précédée. Le SCIC a en outre fourni ses services à trois réunions annuelles des premiers ministres, soit la 43^e Conférence annuelle des premiers ministres provinciaux à Halifax, la Conférence 2002 des premiers ministres de l'Ouest à Dawson City, et la 27^e Conférence annuelle des gouverneurs de la Nouvelle-Angleterre et des premiers ministres de l'Est du Canada à Québec.

Le secteur de conférences le plus actif fut celui de la santé qui a compté pour 17 conférences servies, abstraction faite de celles des premiers ministres. Vient ensuite les secteurs suivants qui sont toujours des clients de premier ordre : ressources et services sociaux (12), éducation (11), et justice et solliciteur général (9). Au cours de l'exercice, le Secrétariat a fourni des services à une nouvelle catégorie, soit une réunion fédérale-territoriale, lors de la Conférence des ministres des Mines du Nord tenue à Yellowknife. Le Secrétariat a également servi pour la première fois la Conférence biennale de l'Association nationale de tuteurs et de curateurs publics.

La popularité du site Web du SCIC, qui affiche entre autres les communiqués des conférences les rendent publics, a continué de progresser. En effet, le nombre de consultations ne cesse d'augmenter à chaque année et les 1 875 000 visiteurs en 2002-2003 représentent un accroissement de près de 28 % par rapport à l'année précédente. Cela porte le nombre total de consultations à plus de 6,1 millions depuis la création du site en juillet 1997.



Stuart MacKinnon

Secrétaire, Conférences intergouvernementales canadiennes

Table des matières

Partie I : Message du dirigeant de l'organisme	1
Partie II : Aperçu de l'organisme	2
Mandat, mission et vision	2
Organisation du Secrétariat	2
Description du secteur d'activité	2
Structure de l'organisation	2
Organigramme	3
Partie III : Rendement de l'organisme	4
Contexte socio-économique	4
Attentes en matière de rendement et	4
Tableau des résultats stratégiques	5
Réalisations en matière de rendement	5
Services aux conférences	8
Services d'information	10
Présentation des renseignements financiers	11
Partie IV : Rendement financier	12
Aperçu du rendement financier	12
Tableaux financiers récapitulatifs :	12
Besoins financiers par autorisation	13
Dépenses prévues de l'organisme par opposition	13
aux dépenses réelles	13
Comparaison historique des dépenses prévues	14
par opposition aux dépenses réelles de l'organisme	14
Recettes non disponibles	14
Partie V : Autres renseignements	15
Liste de rapports de l'organisme	15
Personne-ressource pour plus de renseignements	15
Annexe 1 : Conférences servies par le SCIC - Ventilation par secteur et par niveau	16
Annexe 2 : Tableau financier - Contributions provinciales au budget du SCIC	17



**Secrétariat des
conférences
intergouvernementales
canadiennes**

Rapport sur le rendement

**Pour la période
se terminant le
31 mars 2003**

**Le très honorable Jean Chrétien
Premier ministre**

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2003* : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : rma-mtr@tbs-sct.gc.ca

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commentant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2003

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre librairie local ou par la poste auprès des
Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

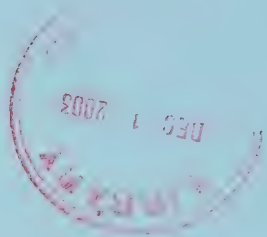
N° de catalogue BT31-4/26-2003
ISBN 0-660-62372-2





Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2003

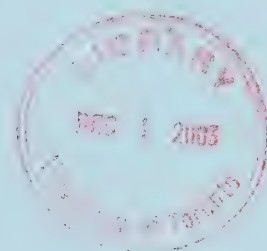




Canadian International Development Agency

Performance Report

For the period ending
March 31, 2003



ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2003

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/27-2003
ISBN 0-660-62373-0



Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document “Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada”. This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a “citizen focus” shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2003 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A 0R5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Canadian International Development Agency

Departmental Performance Report 2003

For the
period ending
March 31, 2003

A handwritten signature in dark ink, reading "Susan E. Philp", is written over a horizontal line.

Minister for International Cooperation

Table of Contents

List of Charts and Tables	i
Acronyms and Abbreviations	ii
Section I – Messages	1
1.1 Minister's Message	1
1.2 Executive Summary	3
Section II - Agency Overview	6
2.1 Introduction	6
2.2 Canada and international development cooperation	6
2.3 CIDA's mandate and objectives	7
2.4 CIDA's partners	7
2.5 Benefits to Canadians	8
Section III - The Development Context	9
3.1 Development Challenges	9
3.2 Responding to the Challenges: Strengthening Aid Effectiveness	11
3.3 CIDA's Accountability Framework: Measuring progress and managing risk	12
Section IV - Departmental Performance	14
4.1 Introduction	14
4.2 CIDA's Sustainable Development Strategy	16
4.3 Plans and Priorities	17
4.4 Performance Highlights	19
4.5 Strategic Outcomes	22
4.5.1 Economic Well-being	22
4.5.2 Social Development	26
4.5.3 Environmental Sustainability	33
4.5.4 Governance	37
4.6 Strategies for Delivering Lasting Development Outcomes: Enabling Results	40
4.6.1 Appropriate Programming Orientation	41
4.6.2 Appropriate Sectoral and Thematic Focus	44
4.6.3 Appropriate Geographic Focus	47
4.6.4 Engaged Canadians	49
4.7 Management Tools	51
4.7.1 Human Resources	51
4.7.2 Knowledge Management and Information Management/Technology	51
4.7.3 Strategic Planning	52
Section V - Review: Performance Measurement, Evaluation and Internal Audit	53
5.1 Results Based Management and Performance Measurement	53
5.2 Evaluation	54
5.3 Internal Audit	56
5.4 Challenges	57
Annex I - Financial Performance	59
Financial Summary Tables	59

Annex II - CIDA Organization Chart and Business Lines	69
Annex III - Principles of Aid Effectiveness	71
Annex IV - Millennium Development Goals	72
Annex V - Consolidated Reporting	73
Annex VI - Other Information	75
Web Sites and Contacts for Further Information	75
Legislation Administered	75

List of Charts and Tables

Chart 1: CIDA's Strategic Outcomes and Key Agency Results	15
Chart 2: 2002-2003 Disbursements by Key Agency Result	18
Chart 3: 2002-2003 Disbursements by Branch	18
Chart 4: 2002-2003 Disbursements by Social Development Priorities	45
Chart 5: CIDA Organization Chart and Business Lines Structure	69
Table 1: Summary of CIDA's Plans and Priorities by Strategic Outcome	17
Table 2: SDP Spending to date	45
Table 3: Summary of Voted Appropriations	59
Table 4: Comparison of Total Planned to Actual Spending in 2001-02	60
Table 5: Historical Comparison of Total Planned to Actual Spending	61
Table 6: Resource Requirements by Organization and Business Line in 2001-02	62
Table 7: Non-Respendable Revenues	63
Table 8: Statutory Payments	63
Table 9a: Transfer Payments by Class of Grants and Contributions	64-66
Table 9b: Transfer Payments by Activity	67
Table 10: Loans, Investments and Advances	67
Table 11: Contingent Liabilities	68

Acronyms and Abbreviations

AAP	Africa Action Plan
ACANs	Advance Contract Award Notices
AIS	Agency information system
AMEB	Africa and Middle East Branch
ATA	Afghan Transitional Authority
CEAA	Canadian Environmental Assessment Act
CEE	Central and Eastern Europe
CGIAR	Consultative Group on International Agricultural Research
CIDA	Canadian International Development Agency
CIII	Canadian International Immunization Initiative
CIT	Countries in Transition
CPB	Canadian Partnership Branch
CPHA	Canadian Public Health Association
DAC	Development Assistance Committee (of OECD)
DFAIT	Department of Foreign Affairs and International Trade
DFID	Department for International Development
DPR	Departmental Performance Report
DRC	Democratic Republic of the Congo
EA	Environmental Assessment
FAO	Food and Agriculture Organization
GE	Gender Equality
GEF	Global Environmental Facility
HIPC	Highly Indebted Poor Country
HRDC	Human Resources Development Canada
HRDGG	Human Rights, Democracy, Good Governance
IADB	Inter-American Development Bank
IAE	International Assistance Envelope
IAVI	International AIDS Vaccine Initiative
IFIs	International Financial Institutions
IISD	International Institute for Sustainable Development
JICA	Japanese International Cooperation Agency
KARs	Key Agency Results
MDG	Millennium Development Goals
MPB	Multilateral Programs Branch
NDF/B	National Development Framework and Budget
NEPAD	New Partnership for Africa's Development
OA	Official Assistance
OAS	Organization of American States
ODA	Official Development Assistance
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
PAHO	Pan-American Health Organization
PEA	Preliminary Environmental Assessment
PRSPs	Poverty Reduction Strategy Papers
PSD	Private-Sector Development
RBM	Results-Based Management
RMAF	Results-based Management Accountability Framework
RPP	Report on Plans and Priorities
SAT	Sistema de Aprendizaje Tutorial
SDP	Social Development Priorities
SDS	Sustainable Development Strategy
UNAC	United Nations Association of Canada

UNICEF	United Nations Children's Fund
UNIFEM	United Nations Development Fund for Women
WFP	World Food Program
WHO	World Health Organization
WSSD	World Summit on Sustainable Development
WTO	World Trade Organization
YIP	Youth Internship Program

Section I - Messages

Susan Whelan

Minister for International Cooperation



1.1 Minister's Message

Over the last few years, CIDA has undergone a major transformation to meet the challenges - and the opportunities - of the 21st Century. The challenges are well-known: poverty and human suffering persist; HIV/AIDS and conflict threaten what gains have been made; and continuing marginalization from the economic and scientific benefits of globalization limit the future prospects of millions of people.

The opportunities, although less well-known, are creating what may well be a turning point in human development. In 2002-2003, there has been a strong focus in Canada and internationally on development issues. Canada's hosting of the G8 Summit in Kananaskis, Alberta in June, 2002 and the leadership shown by the Prime Minister in keeping Africa high on the international agenda have mobilized both financial resources and political will to support the development efforts of the world's poorest and most marginalized countries.

This new energy was inspired in part by the International Conference on Financing for Development in Monterrey, Mexico in May 2002. Here, a new partnership of equals, based on mutual obligations and common interests, was forged between developing and industrialized countries. It was also grounded in the historic international consensus on the goals, conditions and resources needed to achieve sustainable development.

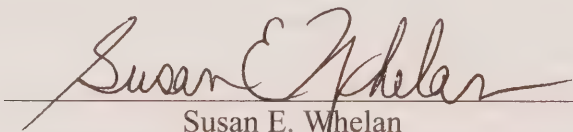
Canada has supported this international consensus with increased dollars for development to ensure that these goals are met with effective action. At the Monterrey Summit, the Prime Minister pledged to increase international assistance by 8 percent a year. The 2003 budget followed through on this commitment, with a view to meeting the government's pledge to double the assistance budget by 2010. This permanent increase will enable Canada to help save more lives, improve living standards for more families, and lift more countries out of poverty.

However, budget increases alone are not enough. Over the last few years, CIDA has been working to increase the impact of its development programming, and in September of 2002, I launched CIDA's new *Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness*. This new policy will help us to get the best possible results and deliver value for taxpayers' money. It will also help us to work more closely and more efficiently with our partners, both in Canada and abroad.

At CIDA we are focusing Canadian dollars on a limited number of countries and sectors where we can maximize our impact. For example, Canada has helped save millions of children over the past decade with vaccination and micronutrient campaigns, and we will contribute a further \$143 million towards these efforts in this year alone. We are also increasing our investments in critical areas, such as agriculture and rural development, to meet the needs of 75% of the world's absolute poor, including a significant increase in funding to the World Food Programme. In April 2003, after months of domestic and international consultations, I launched CIDA's policy on agriculture and rural development. In July, I released our new policy on private sector development, the engine of growth in any economy.

In addition to focusing our dollars, we are also working more efficiently with our partners. We are harmonizing our administrative practices and collaborating on our policies and activities in developing countries in support of locally defined plans and priorities. We are also working much more closely with the Department of Foreign Affairs and International Trade and the Department of National Defence in areas like humanitarian assistance, conflict prevention, peacebuilding and reconstruction in countries like Afghanistan and Iraq.

CIDA is also doing more to reach out to the Canadian public, especially our youth. I strongly feel that if we engage young people today, by exposing them to the importance of international development and Canada's role in the world, they will see themselves as responsible global citizens and become informed and engaged adults. This Departmental Performance Report highlights CIDA's efforts in 2002-2003 to become a more effective, modern organization with a stronger and more lasting impact on social and economic development around the world. The following pages demonstrate that we are well on our way to achieving this objective and that we are making important contributions to the Millennium Development Goals in critical areas like health and education. Canadians have good reason to be proud of their aid program, and of the Canadian women, men, girls and boys who are making a difference in the world.



Susan E. Whelan

Minister for International Cooperation

1.2 Executive Summary

For the Canadian International Development Agency (CIDA), 2002-2003 was a year of internal transformation in a period of profound external change. In many ways, it was a watershed year, as a number of critical internal reforms related to making aid more effective began to take shape. At the same time, external pressures, including persistent and often deepening poverty, HIV/AIDS, environmental deterioration, slow progress on gender equality, ongoing conflict and human rights violations, and the overarching security agenda, continued to challenge the global community.

As the Agency responsible for administering Canada's Official Development Assistance program, CIDA took further steps to meet the challenges and grasp the opportunities of 2002-2003. The Agency's new policy, *Strengthening Aid Effectiveness*, outlines CIDA's plans to implement the internationally-agreed principles of aid effectiveness through new programming approaches and better focusing of effort. This policy provides a framework for allocating the 8% budget increase announced in the February 2003 budget.

CIDA moved to concentrate its new resources on nine of the world's poorest countries who are committed to improved governance and effective use of funds: Bangladesh, Bolivia, Ethiopia, Ghana, Honduras, Mali, Mozambique, Senegal and Tanzania. Earlier in the year, CIDA expanded and consolidated its work in the most marginalized region, Africa, launching the \$500 million Canada Fund for Africa. This brings a total of \$6 billion in new and existing resources to development efforts across that continent over the next 5 years.

CIDA also strengthened its approach to poverty reduction, addressing the needs of the poorest and most marginalized communities, most of whom live in rural areas. The Agency launched a new policy on agriculture/rural development in 2002-2003 and later in 2003, released a new policy on private sector development.

At the same time, CIDA continued to be active in efforts to ease human suffering caused by emergencies, disasters and conflict. In Afghanistan, CIDA pledged another \$250 million in new aid over the next two years, and in Iraq, CIDA took a leadership role in developing plans to provide \$300 million over the next five years for Canada's post-conflict involvement in that country.

CIDA reports on its development results in four areas: economic well-being; social development; environmental sustainability; and governance. The following is a cross-section of the year's activities:

- **Economic well-being:** (\$680 million) CIDA is already implementing its new policies on rural development and agriculture and private sector development. For example, in Ghana, CIDA is contributing to the design of a multi-donor agriculture assistance program as part of Ghana's strategy to reduce poverty. CIDA is also supporting financial institutions that serve the poor, such as the Palli Daridro Bimochon Foundation in Bangladesh, which provides micro-finance and development services to impoverished rural clients. CIDA also contributed to the enabling environment for investment by launching the \$100 million Canada Investment Fund for Africa to leverage private sector investment in African businesses.
- **Social development:** (\$815 million) Among the year's achievements are a major multi-donor education program in Tanzania which has resulted in an increase of more than 45% in enrollments at the primary level. By 2005, the dropout rate is expected to decrease by half and the pass rate to double. Another highlight of the year was the five-year renewal of funding for the Canadian International Immunization Initiative (CIII) which allows Canadian and international partners to work together to reduce child deaths around the world from preventable diseases such as measles, diphtheria, tuberculosis and polio. In addition, some promising new AIDS vaccines specific to the strains prevalent in Africa are being tested through the CIDA-funded International AIDS Vaccine Initiative. Finally, in Pakistan, the CIDA-funded Women's Development Project has made a major contribution to building up a strong network of gender equality organizations.
- **Environmental sustainability:** (\$156 million) CIDA participated in the World Summit on Sustainable Development (WSSD), supporting participation by developing country delegates and providing input into Canada's follow-up Action Plan. CIDA continued to support programs and activities related to major global problems, including climate change; for example, in India, CIDA supported promotion of more efficient energy technologies, such as solar energy, through the Climate Change Development Fund. CIDA played an active role in the replenishment of the two principal multilateral funds focusing on global environmental issues: the Global Environmental Facility and the Multilateral Fund for the Montreal Protocol on Substances that Deplete the Ozone layer. CIDA has committed close to \$200 million to these two institutions for their respective replenishment periods.

- **Governance:** (\$328 million) In Bolivia, CIDA is part of a multi-donor basket-funding approach supporting the Human Rights Ombudsman's Office, which has built up an impressive record of rapid resolution of complaints and an enviable reputation for helping to mediate social conflicts. And in the Democratic Republic of the Congo, CIDA support has enabled women's organizations to participate in peacebuilding dialogue, while in Afghanistan, CIDA's financial support for government operations has helped the Afghan Transitional Authority to continue to govern, deliver services and lead the reconstruction process.

All of these activities and initiatives have been facilitated by the internal reforms that continued throughout the year, including streamlining of business processes, modernization of management systems, greater access to information and collaboration and improved performance measurement and evaluation. Strengthened public outreach programs, especially for young people, have also encouraged greater public awareness and participation in the aid program, enriching both policy dialogue and program delivery.

Section II - Agency Overview

2.1 Introduction

For the Canadian International Development Agency (CIDA), 2002-2003 was a year of transformation in a period of profound external change. The international community redefined development relationships as a partnership of mutual obligations and pledged significant new resources to help the world meet key goals in health, education, poverty reduction and environmental sustainability. The unprecedented consensus among all countries, developing and industrialized, inspired closer cooperation, not just in setting goals and developing policies, but also on the ground, in carrying out development programs that deliver results.

We began our journey of transition several years ago. Last year marked a watershed in that process, and we are now seeing the results of our efforts. There is still much to do to meet our objective of becoming a more modern, effective, knowledge-based agency, but we are on our way. This Performance Report outlines some of the highlights over the last year of work, and identifies some of the challenges still facing us.

2.2 Canada and international development cooperation

For more than three decades, Canada has supported the social and economic development programs of countries and organizations around the world. The Canadian International Development Agency (CIDA) administers most of Canada's official development assistance program in developing countries - and, since 1995, in countries in transition as well. Over the years, CIDA has earned a reputation promoting such initiatives as including non-governmental partners in the official development assistance program, championing human rights, gender equality and environmental sustainability, and advocating for greater aid effectiveness. We have also developed a special trust with our developing country partners.

CIDA's business plan, the *Sustainable Development Strategy 2001-2003: An Agenda for Change*, aligns CIDA's work with its mandate and lays out a framework for accountability and resource allocation. In 2002-2003, Canada's aid budget was \$2.3 billion. The February 2003 budget increased that by an additional \$1.4 billion over the next three fiscal years (2003-2006), the first increment in an eventual doubling of the budget by 2010. This increase has added new energy to the aid program and will make a significant contribution to CIDA's ability to meet its commitments and contribute to the achievement of the Millennium Development Goals, or MDGs¹ (for details, see Annex IV).

¹ A series of targets endorsed by the UN involving eradicating poverty and hunger, achieving universal primary education, promoting gender equality and empowering women, reducing child mortality, improving maternal health, combating HIV/AIDS, malaria and other diseases, ensuring environmental sustainability and developing a global partnership for development. (for details, see Annex IV)

2.3 CIDA's mandate and objectives

The three goals of Canadian foreign policy, as outlined in the 1995 Foreign Policy Statement, *Canada in the World*², are the promotion of prosperity, the protection of Canadian and global security, and the projection of Canadian values. Within this foreign policy context, CIDA's mandate is to:

- support sustainable development in developing countries, in order to reduce poverty and to contribute to a more secure, equitable and prosperous world; and
- support democratic development and economic liberalization in the countries in transition in Eastern Europe and the former Soviet Union.

Poverty reduction is at the heart of CIDA's program, because it impacts directly on the quality of life of people. All of our development assistance in our partner countries - in economic well-being, social development, environmental sustainability and good governance - focus on this long-term objective.

2.4 CIDA's partners

CIDA works with a range of Canadian and international partners to deliver its aid program. In Canada, its partners include voluntary sector organizations (such as non-governmental organizations, volunteer cooperation agencies, cooperatives, unions, professional associations and educational institutions); private sector firms, and other federal government departments. Among its federal government partners are the Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT), the Department of National Defense, Human Resources Development Canada, Industry Canada and Justice Canada. CIDA is responsible for coordinating the efforts of all partners in Canada's Official Development Assistance (ODA) Program and is directly responsible for administering 83.3% of the International Assistance Envelope (IAE).

In partner countries, CIDA works with similar national, regional and local governmental, non-governmental and private sector organizations. Internationally, CIDA cooperates with UN organizations like UNICEF, global programs and partnerships like the Consultative Group on International Agricultural Research (CGIAR), financial organizations like the World Bank and the regional development banks, and international networks and non-governmental organizations like the World Wildlife Fund. CIDA's organization chart and lines of business are presented in Annex II.

² <http://www.dfait-maeci.gc.ca/english/foreignp/cnd-world/menu.htm>

2.5 Benefits to Canadians

Canadians have supported their aid program since its beginnings in 1968, and their support remains solid today. Canada's aid program has a central role to play in supporting the three pillars of Canada's foreign policy - prosperity, security and promotion of Canadian values. In today's interdependent world, all countries, including Canada, benefit from broad-based and equitable economic growth in developing countries and countries in transition. This kind of growth plays a critical role in poverty reduction, creating jobs and income, generating tax revenues to invest in social programs, and creating markets for trade in goods and services. It also contributes to security and stability, two important conditions for poverty reduction. CIDA's investments in global issues like environmental sustainability, peacebuilding and conflict resolution, health, including HIV/AIDS, human rights and good governance also contribute to security and stability. These are issues of importance to Canadians, and they are based on core values, such as equity, humanitarianism and social justice.

Section III - The Development Context

3.1 Development Challenges

Has aid made a difference? Since 1970, all the main indicators of human well-being have improved: life expectancy at birth rose eight years; and illiteracy was cut nearly in half. In the 1990s alone, the proportion of people living in extreme poverty dropped from 30% to 23%, 800 million people gained access to safe water supplies and 750 million more now have better sanitation services. In just over a generation, the developing countries of the world have made rapid progress, thanks in part to assistance from donors like Canada.

However, major challenges remain (see box). The disparity between the industrialized and developing world is growing as poverty deepens and more than 1.2 billion people struggle to survive on less than US\$1 a day.

Human development trends and persistent problems:

- There is an increasing gap between rich and poor in a world where the richest 5% have incomes 114 times those of the poorest 5%. Over 54 countries, mainly in Africa, actually became poorer in the 1990s.
- Slow progress on key trade issues, such as the agricultural subsidies that protect Northern markets from developing country agricultural products, limit the ability of the poorest of the poor to better their lives.
- Persistent debt burdens divert scarce resources from development spending.
- Disease and war continue to claim millions of lives: 42 million people have AIDS today; that will more than double by 2010. Armed conflicts continue to rage across the globe; an estimated 3.6 million people, 90% of them civilians, have perished since 1990.
- Women comprise 70% of the world's poor, at least 2/3 of the world's illiterates and 14% of the world's decision-makers; nevertheless, they produce 60-80% of the world's food, form at least 40% of the world's formal labour force everywhere but Africa and Western Asia, and remain responsible for domestic chores and caregiving.
- Soil degradation affects the livelihoods of up to 1 billion people and a third of the developing world's population live in countries facing water scarcity.

Sources: UNDP, Human Development Reports 2002 and 2003; UNAIDS, AIDS Epidemic Update, December 2002.

What are the barriers to further progress? Development is complex; it involves all aspects of a country's national life - economic, social, environmental and political - and all of these aspects are interdependent. Nowhere is this more clearly demonstrated than in the vicious cycle of *poverty and underdevelopment*. Without a solid base for economic growth, poor countries stay poor.

Poverty also impedes *social* development. People living in poverty don't have the resources to fulfill some of their most basic human needs. The result is hunger, illness, low education and, increasingly, social unrest. Nowhere is this more evident than in Sub-Saharan Africa, where HIV/AIDS is affecting the poorest people, taking its toll on

all aspects of life, including food production, incomes, health care and education, child protection and economic growth.

A growing factor limiting progress is **environmental deterioration**. Most developing countries are still overwhelmingly rural. Their economies are highly dependent on natural resources, which are increasingly under threat from desertification, deforestation, air and water pollution, climate change and population pressures. The burden is not only economic; the World Health Organization (WHO) estimates that poor water quality is responsible for more than 80% of all illnesses in developing countries.

CIDA recognizes that stability and peace are prerequisites for poverty reduction and that sustainable development, when successfully pursued, contributes to a more stable and prosperous world. These conditions facilitate environments for proper **governance**, a necessary element for addressing the critical development challenges. Many governments are still working to develop the technical skills they need to progress towards good governance. Some have a long legacy of inappropriate policies to overcome, and others have too few resources to pay their employees, making them vulnerable to corruption. Despite the general trend towards democratic practices in the last decade, 73 countries still do not hold free and fair elections and 106 governments still restrict political and civil freedoms.³

The challenges are most acute in **Africa**, where slow economic growth, the rising toll of HIV/AIDS and brutal conflict are wiping out development gains and causing untold human misery. More than 12 million children have lost one or both parents to AIDS. Life expectancy is decreasing and women, the main food producers, are now more affected than men. In fact, the food crises in the Horn of Africa and in the southeastern region are directly linked to AIDS. Africa also remains the continent with the most profound level of poverty and many countries' abilities to cope with these challenges are limited by corruption and weaknesses in governance.

In **Asia**, where the largest numbers of poor people live, rapid economic growth and increasing urbanization has occurred in several countries, including China, India and Vietnam. Trade is growing and many countries are re-tooling their economies and regulatory systems to better compete on world markets. Security is a major issue in this region. The rebuilding of Afghanistan, and the intersection of terrorism with long-running conflicts on the border between India and Pakistan, and internal strife in Indonesia and the Philippines, are deflecting resources and limiting progress.

In **Latin America and the Caribbean**, the greatest gaps between rich and poor in the world continue to be a barrier to social and economic development. There has been a modest return to economic growth since the "lost decade" of the 1980s, but it has not reached all sectors of the population. The region is still volatile and vulnerable to both natural disasters and civil unrest. The illegal trade in drugs and small arms is contributing to a growing level of violence. Economic troubles in Argentina and Bolivia, and political unrest in Colombia, are spilling over into neighbouring countries. The

³ *Freedom in the World, 2002. Freedom in the World 2001/2002: The Democracy Gap.* New York.

region is still pursuing economic integration, aiming to diversify their economies, increase their competitiveness, and strengthen their bargaining position in trade negotiations.

The **countries in transition** in Eastern Europe and the former Soviet Union present a mixed picture. Eight will become members of the European Union next year, thanks to their progress in shifting to more democratic forms of government and market economies. Stability is returning to the Balkans, while endemic poverty and tenuous security conditions continue in the Southern Caucasus and Central Asia.

Progress on meeting these challenges will be achieved by developing countries themselves. They will establish their own priorities and programs, mobilize financial and human resources, and institute the necessary reforms. Donors like Canada play an important role in supporting their efforts.

3.2 Responding to the Challenges: Strengthening Aid Effectiveness

Improving aid is an ongoing process. Today, the global community has reached an unprecedented consensus on the goals, conditions and resources needed to achieve sustainable development. The basic principles of aid effectiveness (see Annex III) have transformed how we work together, and with the release of CIDA's *Policy Statement on Aid Effectiveness*, those principles have been translated into concrete commitments now in implementation across Canada's aid program. At the "Financing for Development" meeting in Monterrey, Mexico, in March of 2002, Canada pledged to increase international assistance by 8 percent each year, with a view to doubling the budget by 2010. This pledge was formalized in the February 2003 budget.

Another key result of the financing meeting was the "Monterrey Consensus", a new partnership compact which committed developing countries to holding primary responsibility for achieving the MDGs, and committed the industrialized countries to supporting their efforts on a variety of fronts. An estimated \$100 billion in foreign aid per year will be needed to achieve the MDGs. The long decline in foreign aid spending has been reversed, rising from its 2001 total of \$52.3 billion to \$57 billion in 2002.

Throughout 2002-2003, a series of other international commitments continued to focus resources on specific development challenges. In June 2002, the G8 Summit in Kananaskis focused on Africa, resulting in the G8 Africa Action Plan (AAP) and a key component of Canada's contribution to the AAP, the \$500 million Canada Fund for Africa. The World Summit on Sustainable Development renewed the global community's efforts in environmental sustainability. Nowhere was the strengthened environment for international collaboration more clearly shown than in donor efforts in conflict prevention, peacebuilding and reconstruction in Afghanistan and, lately, Iraq, where Canada provided emergency supplies in case of massive migration, casualties or destruction. All of these areas required close collaboration and coherence, not only

among our international partners, but also within the government of Canada. Efforts to coordinate policies and programs among the “Three Ds” of defense, diplomacy and development were also strengthened. Today, Canada sees its role as a facilitator, and a partner who shares knowledge, experience and financial resources as a complement to the efforts of its developing country partners.

3.3 CIDA's accountability framework: measuring progress and managing risk

CIDA is accountable to the Government of Canada, to Canadians and to its international partners for the resources it uses and the results it obtains. In measuring results such as increases in enrolment rates or decreases in the incidence of disease, CIDA uses a number of well-established sources, including UN bodies such as the UNDP UNICEF and the World Health Organization (WHO), or international financial institutions like the regional development banks. In reporting on resources used to achieve these results, CIDA generates data and information based on reports, audits and evaluations that involve both CIDA and its Canadian and international partners as a matter of course. CIDA's staff statisticians and economists subject all data to rigorous testing and verification against Canadian and international standards.

CIDA has developed a Results-Based Management and Accountability Framework (RMAF) that incorporates risk as a management tool, forms the basis for reporting to Canadians on progress, and provides a learning tool for the Agency and its partners to continuously improve performance. It conforms to the principles and practices of the Government of Canada's Modern Comptrollership and Integrated Modern Management policies.

CIDA employs three distinct, complementary internal review functions as part of its overall performance management and reporting to Canadians:

- *Performance Measurement:* CIDA uses its Key Agency Results - strategic outcomes, enabling strategies and management tools (for details, see page 15) - to strive for development effectiveness, encourage ongoing learning and adjustment and improve risk management. In addition to being valuable tools for reporting, they guide program planning, implementation, monitoring and evaluation.
- *Evaluations:* These are done with partners to ensure both transparency and ownership, and with other donors to learn and share lessons. CIDA's strategy now is to focus less on the project level and more on the program level. That means evaluating CIDA's impact on an entire country or evaluating the entire program of work of a major institutional partner. That shift will involve working more closely in partnership with recipient countries and other donor agencies on joint evaluations.
- *Internal Audits:* Internal Audit uses the Integrated Risk Management Framework to support continuous improvement at all levels in CIDA's operations (see box).

CIDA's Integrated Risk Management Framework

CIDA works in some of the highest-risk situations in the world: conflict, humanitarian and natural disaster, political and economic instability, and extreme human deprivation. Even in non-emergency situations, CIDA's mandate is about change, and with change comes risk.

CIDA is taking a more systematic approach to its traditional efforts in risk management. The Agency's Integrated Risk Management Framework aims to identify, prioritize and mitigate risks at the Agency level, in areas like technological change; at the international level, covering factors like debt or environmental problems; at the country level, including issues like political instability or lack of resources; at the institutional level, examining areas like financial management in CIDA's partner organizations; and at the project level, where all activities have a risk strategy.

At any level, where risk mitigation strategies are necessary, CIDA develops them, continuously monitoring, collaborating and sharing information with its partners and adjusting plans and activities as required.

In addition, there are external reviews, such as those of the Office of the Auditor-General, and the Development Assistance Committee of the OECD, which conducts Peer Reviews every four years. The results of these reviews are also available to the public as part of the Agency's accountability approach.

Section IV: Departmental Performance

4.1 Introduction

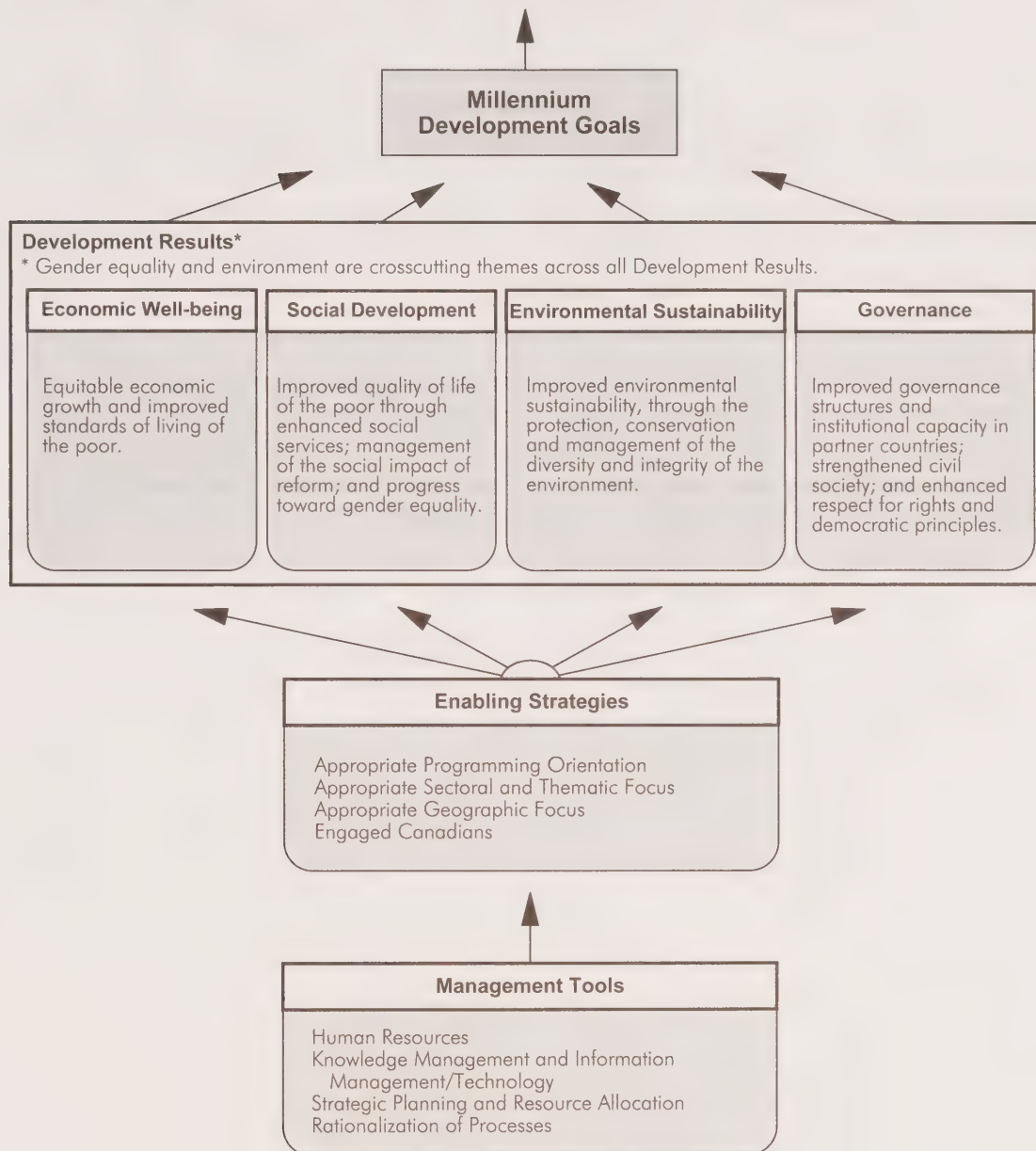
In 2001, CIDA developed a set of Key Agency Results (KARs) to help better align its work with its mandate. This framework is the foundation for both planning and reporting at CIDA, as reflected in the past two Reports on Plans and Priorities (RPP) and the DPR 2001-2002 and this DPR. The KARs are divided into three areas – Development Results (or strategic outcomes), Enabling Results (strategies), and Management Results (activities) – which collectively provide direction for the Agency’s actions, efforts and priorities, both in the short and the longer term.

The KARs are defined as follows:

- **Development Results** are the impact that CIDA aims to have in partner countries. These results will be achieved in four areas: economic well-being, social development, environmental sustainability, and governance, with gender equality a crosscutting theme in all areas. The Development Results are closely aligned with the MDGs and constitute CIDA’s special and specific contribution to their achievement. As part of the larger global community working towards the MDGs, CIDA shares accountability with its partners for performance in this area. Similarly, CIDA is jointly accountable with its partners for the progress towards the MDGs, and the development results more generally, achieved by the multilateral institutions that it finances.
- **Enabling Results** identify strategies to ensure the right programs are in place at the right time to enable achievement of the Development Results. The Enabling Results to be achieved are: appropriate programming orientation, appropriate sectoral and thematic focus, appropriate geographic focus, and engaged Canadians. CIDA is fully accountable for performance in enabling results.
- **Management Results** are the activities that get the job done in the areas of: human resources, knowledge management, information management and technology, strategic planning and resource allocation, and the rationalization of processes. CIDA is fully accountable for performance in management results.

Chart 1: CIDA's Strategic Outcomes and Key Agency Results

Poverty Reduction / Sustainable Development



4.2 CIDA's Sustainable Development Strategy

Sustainable development — development which is equitable and environmentally sustainable, and which strengthens the economic, political, and socio-cultural capacities of women and men, girls and boys — is at the core of CIDA's mandate. CIDA's *Sustainable Development Strategy 2001-2003: An Agenda for Change* (SDS)⁴ is the Agency's 'evergreen' business plan. It provides a framework of goals, objectives and strategies that helps the Agency align its work more explicitly with its mandate and outlines a process of continuous improvement in the way CIDA works. As CIDA's business plan, the SDS is updated annually through the Report on Plans and Priorities (RPP). This Departmental Performance Report 2002-2003 (DPR) is the third report on the Agency's SDS commitments, the second within CIDA's Key Agency Results (KARs) Framework.

In early 2003, CIDA made an additional report⁵ detailing short-term progress, achievements and ongoing activities and actions based on the objectives and anticipated results that were envisioned in CIDA's *Sustainable Development Strategy 2001-2003*. CIDA is currently developing another 3-year Sustainable Development Strategy, 2003-2006, which will be completed in the fall of 2003.

⁴ Please consult <http://www.acdi-cida.gc.ca>

⁵ http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/8949395286e4d3a58525641300568be1/0433ed25658d702385256ce6006b16e3?OpenDocument

4.3 Plans and Priorities

The chart below summarizes CIDA's strategic outcomes and priorities, as defined in the 2002-2003 RPP.

Table 1: Summary of CIDA's Plans and Priorities by Strategic Outcome

<i>Gender Equality and the Environment are crosscutting themes across all Development Results</i>	
Strategic Outcome	Priorities
1. Economic Well-being Equitable economic growth and improved standards of living of the poor.	<ul style="list-style-type: none"> • Strengthen investments in agriculture and rural development • Support private sector development • Build capacity to negotiate strong trade partnerships and agreements • Foster an enabling environment for economic growth
2. Social Development Improved quality of life of the poor through enhanced social services, management of the social impact of reform, and progress toward gender equality.	<ul style="list-style-type: none"> • Strengthen its programming in basic education, HIV/AIDS, health and child protection • Promote gender equality with partners in all development programming
3. Environmental sustainability Improved environmental sustainability, through the protection, conservation and management of the diversity and integrity of the environment	<ul style="list-style-type: none"> • Build partners' capacities to address global, regional and national environmental issues such as natural-resource management, desertification, biodiversity and climate change • Support and promote environmental and broader socio-economic policy dialogue and programming that directly address environmental issues
4. Governance Improved governance structures and institutional capacities in partner countries; strengthened civil society; enhanced respect for rights and democratic principles	<ul style="list-style-type: none"> • Increase integration of human rights principles in development programming • Continue to strengthen democratic institutions • Increase attention to conflict prevention, post-conflict reconciliation, peacebuilding and security

Chart 2: 2002-2003 Disbursements by Key Agency Result

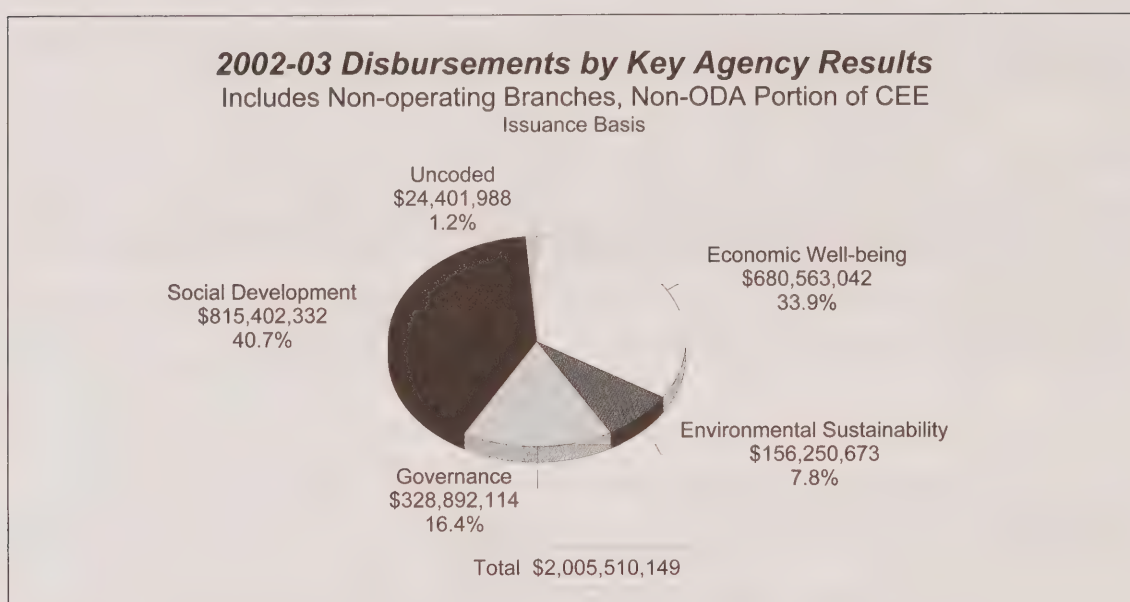
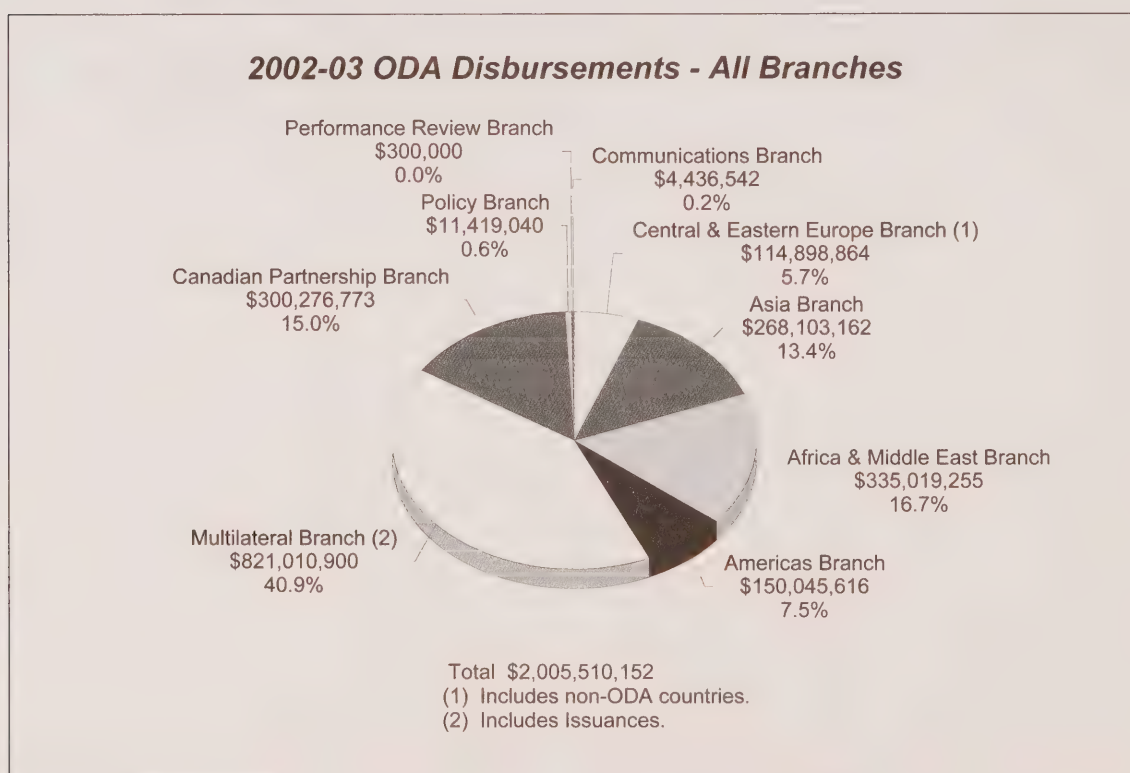


Chart 3: 2002-2003 ODA Disbursements by Branch⁶



⁶ The difference between the figures in this chart and those found in Annex 1 of this report can be attributed to a difference in the method of calculation.

4.4 Performance Highlights

The following highlights from CIDA's work over the past one to three years describes the initiatives the Agency has taken in response to the lessons it has learned and the evolving international and domestic environments:

Launching the Agency's policy on strengthening aid effectiveness

The fall of 2002 marked an important turning point for CIDA. On September 24, 2002, the Minister for International Cooperation launched *Canada Making a Difference in the World: A Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness*.⁷ This landmark policy statement, developed after extensive public consultations, outlines CIDA's plans to implement internationally recognized principles of effective development (see Annex III) and to change the way the Agency works.

Focussing on good-performing poor countries through enhanced partnerships

Recognizing the need to focus its aid efforts geographically for greater impact, and to concentrate its resources in countries which are poor but committed to improved governance and effective use of funds, CIDA has identified nine countries⁸ amongst the world's poorest in which it will focus more resources in the coming years.

Increasing the focus on Africa

In 2002-2003, CIDA moved rapidly towards expanding and consolidating its work in the poorest countries in Africa -- those facing the most glaring development challenges in the world. At the G8 Summit in Kananaskis in June 2002, the Prime Minister announced \$6 billion in new and existing resources for Africa's development over five years, including the \$500 million Canada Fund for Africa, Canada's contribution to the implementation of the G8 Africa Action Plan. After one year in operation, the Canada Fund for Africa has delivered on its commitments and disbursed \$70 million by March 31, 2003.

Focussing on key sectors -- agriculture, private sector development and social development

Sustainable poverty reduction is not possible without economic growth to create income-generating opportunities and finance social services for the poor. Because 75% of the world's poorest people live in rural areas and earn their living in agriculture, increased support in this sector will have a major impact on poverty reduction. New policies for both of these sectors were developed in 2002-2003. Also, as a key element of its *Policy on Strengthening Aid Effectiveness*⁹, CIDA reiterated the spending targets in social development announced in 2000.

⁷ Please consult: <http://www.acdi-cida.gc.ca/aideffectiveness>

⁸ These countries are: Bangladesh, Bolivia, Ethiopia, Ghana, Honduras, Mali, Mozambique, Senegal and Tanzania.

⁹ <http://www.acdi-cida.gc.ca/aideffectiveness>

Responding to the OECD DAC Peer Review

CIDA's OECD/DAC Peer Review in 2002 was favorable, reinforcing the direction the Agency outlined in its *Policy on Strengthening Aid Effectiveness*, and contributing significantly to the lessons learned this year. CIDA stood out as an innovator during this review in a number of ways that were recognized by the OECD/DAC.

Increasing public and youth engagement in development cooperation

In the past year, CIDA renewed efforts to better inform Canadian citizens of the challenges associated with development cooperation. CIDA's current Public Engagement Strategy and Action Plan, 1999-2003 is coming to a close, and a new strategy is in preparation. Under the theme, "Celebrating Canadians Making A Difference in the World", CIDA is engaging Canadians, and youth in particular, by localizing and "putting a human face" on international development issues, while promoting an aid effectiveness message grounded in results.

Contributing to the international response to crisis situations

Since its founding in 1968, CIDA has been active in efforts to ease human suffering by providing appropriate, timely and effective responses to emergencies - natural disasters such as hurricanes, floods, droughts and earthquakes, and crises of human origin, such as wars and civil conflicts. The two crises with the most profile during the year were in Afghanistan and Iraq. In Afghanistan, CIDA responded quickly, providing immediate support for humanitarian and reconstruction efforts. In March 2003, CIDA renewed its commitment to helping Afghanistan, pledging \$250 million in new aid over the next two years -- the largest single country pledge ever made by the Agency -- and bringing to over \$500 million the amount of humanitarian and reconstruction assistance for Afghanistan since 1990. In the Middle-East region, the war in Iraq created an urgent need for international preparations to assist in the country's reconstruction efforts. Canada again responded quickly, with assistance in the pre-position of support prior to the conflict. CIDA also took a leadership role in its support following the conflict, developing plans to provide \$300 million over the next five years for Canada's post-conflict involvement in the country.

Working in closer partnership with other government departments

CIDA collaborates much more closely with other federal departments to achieve coherence in all policies that affect developing countries through, for example, participation in a special task force on the International Policy Framework. CIDA is also a key pillar in Canada's foreign presence in several countries. For example, the Agency is cooperating with the Department of Foreign Affairs and International Trade and the Department of Defense on the ground in Afghanistan to contribute to recovery, reconstruction and security in that country.

Applying the principles of integrated modern management

At an internal level, CIDA continues to improve its planning and management systems and processes. The Agency is developing an integrated management action plan following a capacity assessment, analysis of current management practices and skills, and employee feedback. Accountability and risk management are also of paramount importance. Last year, CIDA developed a Results-Based Management and Accountability Framework (RMAF) and continues to be considered a leader in the international donor community in Results-Based Management (RBM). CIDA is now moving forward to develop an Integrated Risk Management Model as introduced in 2001¹⁰. CIDA has also streamlined and updated its reporting framework, integrating the Agency's Social Development Priorities (SDPs) and the MDGs into CIDA's key agency results framework.

¹⁰ The Agency's Integrated Risk Management Framework aims to identify, prioritize and mitigate risks at the Agency, international level, country, institutional, and at the project level. See page 13 for a box on the Integrated Risk Management Model

4.5 Strategic Outcomes

CIDA's Strategic Outcomes are its development results - the heart of its mandate and its raison d'être. They include results in the following areas: economic well-being, social development, environmental sustainability and governance. These areas are linked and often interdependent. In addition, gender equality and environmental sustainability impact on programming in all areas. CIDA reports within the KARS framework and performance reporting reflects commitments outlined in the Agency's RPP 2002-2003.

4.5.1 Economic Well-being

Strategic Outcome 1: Economic well-being: (total CIDA spending was over \$639 million in 2002-2003)

In the Report on Plans and Priorities for 2002-2003¹¹, CIDA committed itself to supporting equitable economic growth and improved standards of living for the poor by:

- strengthening investments in agriculture and rural development;
- supporting private sector development;
- building capacity to negotiate strong trade partnerships and agreements;
- and fostering an enabling environment for economic growth.

CIDA committed itself to promoting the economic well-being of individual women and men, families and communities. The Agency's support to economic well-being reflects the fact that sustainable poverty reduction is not possible without economic growth to create income-generating opportunities and finance social services for the poor.

The private sector - with agriculture often the largest single part of the private sector in developing countries - is widely recognized as a powerful force for poverty reduction. A fair, multilateral trading system that promotes trade expansion is also an important element of economic growth. Finally, fostering an enabling environment by supporting the reform of both public and private sector institutions has been shown to be critical to achieving economic well-being. CIDA programming has responded to and supported the prioritization of these areas by partner countries.

Key Targets and Overall Results

Strengthening investments in agriculture/rural development and private sector development (\$179 million spent in 2002-2003)

Since its founding in 1968, CIDA has been active in the agriculture sector in all regions of the world. However, over the last ten years or so, the Agency's investments in agriculture and rural development declined as a result of budget restraint and the need to work in new areas like human rights and peacebuilding. Similar contractions occurred not only in the programs of other donor agencies, but also in the programs of developing

¹¹ [http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Publications2/\\$file/rpp2002-2003_e.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Publications2/$file/rpp2002-2003_e.pdf)

countries themselves. As spending in agriculture and rural development dropped, health, education, natural resource management, income and gender equality deteriorated for large numbers of people. Because 75% of the world's poorest people live in rural areas and earn their living in agriculture, it became clear that increasing development assistance in agriculture can make a major contribution to the reduction of poverty over the long term.

New Directions in Ghana

Agricultural development is critical to the majority of Ghana's population, especially to the poor. Agriculture and agribusiness can generate income and employment, provide industrial inputs and generate foreign exchange. Agriculture and rural development are important elements of Ghana's poverty reduction plan, and CIDA has made the strategic decision to focus its resources in that sector. With a contribution of \$11 million, the Agency is supporting the design of a sector-wide agriculture assistance program.

Ghana's development status

Human Development Index Rank:
119/175 countries
Life expectancy: 57.7 years
Infant mortality: 57/1000 live births
Adult illiteracy: 27.3%
No access to safe water: 27%
People living below US\$1 day:
44.8%
GDP/capita (ppp): 2,250
Total debt service as % of GDP: 6

The Minister released *Promoting Sustainable Rural Development through Agriculture* in April 2003. This new policy focuses on strengthening policies and competitiveness, creating new knowledge, enhancing food security, agricultural productivity and incomes, improving natural resource management and developing healthy markets. CIDA began to increase its investments in the agriculture sector in 2002-2003.

CIDA also helps build the productive capacity of the poor through income generation and micro-credit programs by providing training and capital for poor people to go into business for themselves. Among initiatives supported are the UN's Capital Development Fund's Micro-Start Program and the creation of a cereal producers' co-op in Mali. CIDA also supports joint ventures between Canadian and local firms, such as in Senegal, where Canadian technical assistance enabled a local publishing firm to produce more than a dozen new French titles and 78 booklets of literacy and post-literacy materials in 6 local languages since 1999.

In 2002-2003, CIDA carried out wide-ranging consultations on a new private sector development policy. It was released in July 2003, and focuses on pro-poor economic growth. Its key elements include increasing incomes, creating more and better jobs, supporting sound and well-functioning markets, supporting the local business climate and increasing participation in international markets. CIDA's continuing support for Canadian partners' private sector programming will contribute to the implementation of this policy.

Building capacity for strong trade partnerships and agreements

In 2002-2003, CIDA committed itself to working with partner countries and international institutions to address the challenges involved in economic integration into the world economy, building on the World Trade Organization (WTO) “development round” of trade negotiations launched in late 2001. The Agency increased its support to training and technical assistance for trade negotiations, trade policy formulation and increased economic competitiveness, most predominantly in the Americas, in support of negotiations leading to the Free Trade Area of the Americas (see box), but also in other regions.

Taking a regional approach: building capacity for increased trade in the Americas

Technical assistance (TA) and capacity building (CB) are important elements of the Agency’s programming in Latin America and the Caribbean. Together, they enhance country-level and regional development programs aimed at building stronger economic, social and fiscal environments. TA and CB are also used to help developing countries adapt their governance, trade and private sector policies to meet the demands placed on them by the rapidly evolving global marketplace.

Canada is the single largest contributor, both in terms of resources and in terms of political support, to Caribbean countries in the area of trade policy development. CIDA is also providing marketing assistance to increase exports in the region.

In Central America, CIDA-funded training in trade policy and trade facilitation/customs administration (\$5 million 2001-2004) has helped improve the skills of Central American trade negotiators in their negotiations with both Canadian and US officials.

In Cambodia, work has begun on drafting documents for the establishment of a Commercial Court and Commercial Arbitral Centre through the Legislative Drafting for Economic Integration Project (\$180,000, 2002-2003). This will facilitate Cambodia’s integration into the global economy. Technical assistance has enabled the Latvian State Bureau of Trade Defense to launch its first anti-subsidy case. Support to the Joint Integrated Technical Assistance Project for African Countries¹² has contributed to the creation of 21 Trade Reference Centres, eight Inter-Institutional Committees to advise governments on their national trade strategy, the development of 13 sector trade strategies, and the training of several hundred people to act as resources on the multilateral trading system.

Fostering the right environment for economic growth

Helping partner governments to create a legal, regulatory and policy environment conducive to promoting business and investment was also a major thrust of activities in 2002-2003. One critical area is the establishment of financial stability. With CIDA support the Commonwealth Secretariat provided advice and assistance to 40 member governments on debt and development resource management. This helped several highly indebted countries to undertake appropriate analysis for accessing debt relief¹³ under the

¹² The total budget for which is \$7,000,000 over four years, as committed at Kananaskis.

¹³ The HIPC Initiative is a comprehensive approach to debt reduction for poor countries that requires the participation of all creditors. It aims to ensure that no poor country faces a debt burden it cannot manage. Central to the HIPC Initiative is the country’s continued

HIPC Program. The Secretariat also supported the development of regional debt management centres in the Caribbean (St. Kitts), Pacific (Papua New Guinea), and Eastern and Southern Africa (Tanzania). In Mozambique, a Country Financial Accountability Assessment jointly undertaken by the Government of Mozambique, the World Bank and international donors, including CIDA, identified areas for support. CIDA will be supporting the budgetary allocation process to ensure that priorities reflect Mozambique's poverty reduction strategy.

Another critical area is supporting the development of a healthy, functioning financial sector that enables entrepreneurs to access credit, insurance, savings and other financial tools to support their businesses. CIDA continues to fulfill its commitment to encouraging domestic entrepreneurship through microfinance programming in some of the world's poorest, most marginalized communities (see box).

Building up financial institutions that serve the poor

Since 1988, CIDA has been supporting a very successful micro-credit program in Bangladesh (\$57 million) which targets the poorest of the rural poor. The current focus of the program is the eventual self-sufficiency of a new micro-finance organization, the Palli Daridro Bimochon Foundation.

In 2000, legislation was passed to establish the Foundation as an arms-length organization, and all the assets, bank accounts, records and documents of the former project have been transferred from the Bangladesh Rural Development Board to the Foundation. It has been reorganized and a management team is in place. The staff has been acquiring the required professional and operational capacity to deliver micro-finance and development services to its clients, and a new performance-based organizational culture has been adopted to ease the transition from a bureaucratic entity to a private sector organization.

Bangladesh's development status

HDI Rank: 139/175 countries
 Life expectancy: 60.5 years
 Infant mortality: 51/1000 live births
 Adult illiteracy: 59.4%
 No access to safe water: 3%
 Population living on less than US\$1 day: 36%
 GDP/capita (ppp): 1,610
 Total debt service as % of GDP: 1.4%

Over the last year, the Agency also supported the creation of environments conducive to investment, continuing to assist partner countries in developing their poverty reduction strategy plans and national development plans, and providing technical assistance for economic policy formulation. An important example of CIDA's contribution to an enabling environment for investment is the launch of the \$100 million Canada Investment Fund for Africa to leverage private sector investment in African businesses. In another innovative approach, CIDA also supported an Inter-American Development Bank (IADB) program that is exploring ways of channeling a portion of foreign remittances into productive business investments in the developing countries receiving the funds.

effort toward macro-economic adjustment and structural and social policy reforms. In addition, the Initiative focuses on ensuring additional finance for social sector programs — primarily basic health and education.

4.5.2 Social Development: Meeting the targets of the Social Development Priorities

Strategic Outcome 2: Social Development (over \$808 million spent in 2002-2003)

In the Report on Plans and Priorities for 2002-2003, CIDA committed itself to contributing to an improved quality of life for the poor through enhanced social services, management of the social impact of reform, and progress toward gender equality by:

- strengthening its programming in basic education, health and nutrition, HIV/AIDS and child protection; and
- promoting gender equality with partners in all development programming.

Promoting social development is central to reducing poverty and advancing sustainable development. Investing in this area has a high multiplier effect, with long-term impacts on poverty reduction, social stability, democratic development and many other aspects of community life. In September 2000, the Minister for International Cooperation launched CIDA's *Social Development Priorities: A Framework for Action*. This framework outlined four priority areas for CIDA - health and nutrition, HIV/AIDS, education and child protection. The framework commits the Agency to double its overall investment in these areas with some sectors quadrupling over the five year 2000-05 period. The objective of the Social Development Priorities (SDPs) is to strategically invest in the four priority areas in order to make a stronger contribution to social and economic well-being and accelerate progress towards achieving the MDGs.

Key Target and Overall Results

Humanitarian Assistance (\$224.8 million spent in 2002-2003)

In 2002-2003, CIDA contributed \$217 million via its Multilateral Branch and \$7.8 million via its CEE branch in food and non-food humanitarian assistance in order to alleviate human suffering caused by conflicts and natural disasters. Of the Multilateral contribution, 50% was provided to Africa, 25% to Asia and the Middle East and 1.5% to the Americas. Direct assistance to crisis-affected communities, including refugees and internally displaced people, was provided in various forms including food aid, therapeutic and supplementary feeding programs, immunization campaigns, mobile health clinics, seeds and tools, water and sanitation services and temporary shelter. As a result, for example, 60,000 people in Gadghis, Afghanistan received improved access to health services through the establishment of a health clinic focused on maternal and child health care. In the Democratic Republic of the Congo (DRC), 97,000 vulnerable people benefited from improved access to potable water and hygiene practices. Through contributions to the World Food Program (WFP) and the Food and Agriculture Organization (FAO) in Ethiopia, 4.6 million people received urgently needed food aid and 2.3 million people benefited from seeds and tools and other drought related activities. CIDA also contributed to the immunization of over 30 million children in crisis-affected countries from measles, preventing an estimated 50,000 children from succumbing to this deadly disease.

Strengthening programming in education (\$105 million spent in 2002-2003).

Basic education is one of the most critical elements in social and economic development: it helps people overcome poverty and prevent conflict, it enables them to improve their health and plan their families; and it helps individuals to reach their full potential as active members in society.

In line with the principles of Strengthening Aid Effectiveness, education has been designated a sector of primary focus in four of CIDA's six African countries of focus: Sénégal, Tanzania, Mozambique and Mali. Canada has committed to doubling its investment in basic education in Africa to \$100 million a year by 2005. Mozambique and Tanzania have started to benefit from a specific 5-year allocation of \$50 million each under the umbrella of Education for All's Fast-Track Initiative (see box for the Tanzania experience).

Early progress on new investments: primary education in Tanzania

In Tanzania, CIDA, along with other bilateral and multilateral aid agencies, has played a key role in increasing access to basic education. Donors worked with the Government of Tanzania to develop the *Education Sector Development Program*. The program is firmly embedded within Tanzania's Poverty Reduction Strategy process, in which education is articulated as the first among seven key sectors for poverty reduction. Since July 2001, the Government of Tanzania has been implementing the program's first phase, the *Primary Education Development Program*.

A year later, the Government of Tanzania reviewed the program and concluded that the progress in implementing the primary education program has been remarkable. The ambitious quantitative targets for Year One had practically all been met or exceeded. Schools opened bank accounts and received funds. The Government demonstrated accountability to its citizens in the management of resources by publicizing financial transfers through the mass media. Nation-wide, over 1.6 million children were enrolled in Standard I early in 2002, representing an increase of 45.5% over 2001. Around 16,000 classrooms had been built and over 7,000 teachers were recruited. Increased availability of funds for recurrent expenditures started making a difference in the teaching and learning process. Dropout rates have been decreasing and the Standard 7 pass rate has increased. Although the gender gap has closed at the enrollment level, completion rates for girls are still low.

Tanzania's development status

HDI ranking: 160/175 countries
Life expectancy: 44 years
Infant mortality: 129/1000 live births
Adult illiteracy: 24%
No access to safe water: 32%
Population living on less than US\$1 a day: 19.9%
GDP/capita (ppp): 520
Total debt service as % of GDP: 1.6%

In Mozambique, CIDA was already active in the education sector, providing textbooks for the entire school population. The additional expenditure was committed to a pooled fund supporting the Education Sector Strategic Plan, initiated and led by Mozambicans and supported by a group of donors. Mozambique has also met or exceeded its targets on access to universal education, gender balance in education and improved quality of education according to its 2003 Progress Report on its Poverty Reduction Strategy Paper, or national development plan¹⁴ Other countries have also shown results. For example, in

¹⁴ The Poverty Reduction Strategy Paper is a country's development plan.

Mali, enrollments have risen from 50% in 2000 to 64.3% in 2002, leading CIDA to increase its multi-year contribution from \$24 million to \$62 million in 2002-2003.

Access to education in rural communities

In Honduras, in conjunction with IDRC, CIDA supported the introduction of an innovative tutorial distance learning system, known as el Sistema de Aprendizaje Tutorial (SAT), to help address the challenges of urban bias, migration from rural areas, and increasingly high dropout levels in high schools, especially among girls. The SAT program has funding committed from March of 2003-2007 for \$5 million.

The SAT program helped to transform the lives of 950 students while strengthening dozens of community-based organizations that assist academic program delivery, training of tutors, and local community development activities. This success resulted in the Honduran Ministry of Education recognizing SAT, which was developed in Colombia, as an alternative rural curriculum for secondary education, increasing the Ministry's ability to respond to previously under-served high-poverty areas.

Strengthening programming in health and nutrition (\$217 million spent in 2002-2003).

Working through its local and international partners, CIDA has been able to realize a number of concrete results in the past year. In Pakistan, CIDA support (\$1.3 million 1998-2003) to the training of community health workers and the reactivation of basic health units has resulted in a 17% drop in the incidence of childhood diarrhea in the target communities. In Bangladesh, advocacy and technical assistance is helping the government to revise its tobacco control laws in a major campaign to reduce illness and death from tobacco use. Also in Bangladesh, a \$2.9 billion multi-donor health and population support program (CIDA's contribution is \$28.4 million, 1999-2004), which aims to provide quality health services to the poor with particular attention to maternal health and family planning, has resulted in a drop in fertility rates from seven births per woman to three since 1975. CIDA also provided emergency assistance to countries in conflict in 2002-2003, including, for example, improving access to safe water for nearly 100,000 people in the Democratic Republic of the Congo.

CIDA also continued to support UNICEF's campaign to deliver Vitamin A supplements to children and new mothers, providing 390 million capsules in 2002 alone. The CIDA-supported Micronutrient Initiative's food fortification program facilitated the delivery of fortified flour to Afghan refugees in Pakistan and women working at a bakery in Kabul, Afghanistan, giving over 300,000 people enough iron, Vitamin A, folic acid and B complex vitamins to meet their requirements for a year. CIDA is also supporting National Immunization Days and State Immunization Days against polio in Nigeria, a country on track to fully eradicating the disease by 2005. The Agency's ongoing support for the International Planned Parenthood Foundation (an annual grant of \$4.1 million) has helped it expand its advocacy activities on sexual and reproductive health as well as extend its service delivery; in 2002-2003, there were more than 25 million visits to 7,829 clinics in over 170 countries. CIDA also fulfilled its commitment to continue to play an active role in supporting efforts to prevent child mortality through the provision of vaccines against common childhood diseases (see box).

Canada is working to prevent child mortality from vaccine-preventable diseases

Almost three million children still die every year from vaccine-preventable diseases. Canada is working to change that. In 1998, Canada created the Canadian International Immunization Initiative (CIII), a five-year, \$50 million initiative that worked with the World Health Organization (WHO), the United Nations Children's Fund (UNICEF), the Pan-American Health Organization (PAHO) and the Canadian Public Health Association (CPHA) to vaccinate children against such diseases as measles, diphtheria, tuberculosis and polio. In addition, this program sought to strengthen immunization systems by improving human resources, strengthening cold chain processes and improving safety of syringes. CIII has been a great success.. Over the five years (1998-2003), UNICEF has stated that CIII funds:

- saved over 500,000 lives
- averted 30 million cases of measles
- delivered 70 million measles vaccinations

A significant portion of CIII phase 1 funds have gone towards the immunization safety priority project, which has significantly increased the number of auto-disable (AD) syringes shipped by UNICEF, from 15 million in 1998 to 200 million in 2001. Previously, it was possible to reuse syringes leading to increased infections with hepatitis B and other diseases; the increase in AD syringes has massively decreased this form of infection transmission. On May 1st of 2003, the Minister announced a renewal and significant increase of the CIII (2003-08) for \$80 million over five years, to work with the same partners in further reducing child deaths around the world. This program is helping to achieve the 4th goal of the MDGs , namely a 2/3 reduction in child mortality by 2015.

Strengthening programming in HIV/AIDS (\$43 million spent in 2002-2003).

Today, more than 40 million people worldwide are suffering from HIV or AIDS, and the overwhelming majority of them live in developing countries. In some communities in Africa, as many as half the population is infected, and HIV/AIDS represents the single biggest challenge to development. CIDA continues to support AIDS programming in all regions of the world, building up the capacity of governments to launch national AIDS strategies and plans and provide health services for patients, and of community organizations to educate the public and provide support to those suffering from the disease. CIDA has taken a leadership role in marshaling the political will and resources of the international community to fight AIDS and several other key health challenges.

In Sub-Saharan Africa, 29.4 million people are living with AIDS, and 58% of them are women. In Kenya, where HIV prevalence decreased from 13% in 2001 to 10.1% in 2002, CIDA has been supporting an HIV/AIDS Prevention Project. Participants in this project co-chaired the National AIDS Coordinating Council's Gender and HIV/AIDS Task Force committee, which developed a National Gender and HIV/AIDS Policy document for Kenya, one of only two in Africa.

Unfortunately, only a small percentage of the world's research funds for HIV treatment go to Africa, where 70% of all HIV+ people live. This is the context behind CIDA's support for the International AIDS Vaccine Initiative (IAVI), which is working with the African AIDS Vaccine Programme to develop and test vaccines most appropriate to the strains prevalent in Africa. Two vaccines are currently in trials and research is continuing on several others.

CIDA has also contributed \$500 000 to a unique and innovative public private partnership initiative called AIDS in Africa -- Scenarios for the Future, led by UNAIDS with support and expertise in scenario building from Shell International Ltd. The program engages a broad range of stakeholders, mostly Africans, to address the HIV/AIDS epidemic in Africa, in relation to social development, poverty reduction, economic growth and political stability. It will examine potential consequences to Africa over a 20 year time horizon in order to inform policy and program responses to promote effective, coherent and sustained action. Other partners are the World Bank, UNDP, the African Development Bank and the Economic Commission for Africa. The scenarios are expected in late 2004.

In Central and Eastern Europe and Central Asia, 1.2 million people are living with AIDS. Research protocols in Russia have determined the best medications to reduce transmission of the virus from mother to child, and the information is now being disseminated around the world.

In Latin America and the Caribbean, nearly 2 million people are living with AIDS. In the Caribbean, a \$20 million program is strengthening coordination and improving awareness among youth..

Strengthening programming in child protection (\$27 million spent in 2002-2003).

Child protection is a new area for CIDA, but the Agency is learning and sharing experiences with well-established partners like UNICEF and numerous non-governmental organizations. The Agency is also benefiting from the perspectives of young people, who are consulted at every opportunity when programs are being identified, planned and carried out.

CIDA continued to implement its Child Protection Action Plan approved in 2002-2003, with special emphasis on working children and children affected by war, where the Agency has made specific commitments, notably in Africa and the Americas. For example, in Somalia, an 18-month program supported by CIDA helped reintegrate 120 child soldiers by providing them with access to vocational training, conflict resolution skills and psychological counseling. A significant number of young people have been able to find jobs after participating in the program. In Bolivia, a CIDA-funded program increased access to vocational training and income generating opportunities for children, enabling them to support themselves and reducing their vulnerability to exploitative work. The program also involved the formation of children's brigades, advocacy organizations which were able to convince the Government of Bolivia to pass its recent legislation on protection of children from sexual abuse and exploitative labour.

Promoting gender equality with partners in all development programming
(\$85.5 million spent in 2002-2003).

Women play key roles in development, producing most of the world's food, managing most of its natural resources, educating and caring for its families and participating in ever greater numbers in the paid work force and in community decision-making. Gender equality - ensuring that the benefits of development are shared equally between men and women, boys and girls - is not only a matter of social justice and human rights; it is also essential to sustainable development (see box)

The rights of girls: a change of attitude in Kenya

Through support to CARE Canada, CIDA is funding a highly successful program to improve awareness and observation of the rights of girls in Kenya, the Girl Child Project. CIDA contributed \$205,000 between 2000 and 2003 to CARE Canada's Girl Child Project and Network in Kenya. This project was created to address the disparities that exist between girls and boys in Kenya, especially in access to health care and education. This project focuses on building up local organizations working on behalf of the rights and welfare of girls and raising awareness of children's rights. It has launched an independent Girl Child Network, which serves its membership of 282 partner organizations, providing training and other organization-building support, acting as a clearing house for information exchange and referrals, identifying projects and raising funds to implement them, and advocating for the rights of girls.

Member organizations of the Network have played a significant role in raising awareness of gender issues and in advocating for legislative change. For example, the Network was the first organization to lobby the Kenyan government to include the principles of the United Nations Convention on the Rights of the Child in the 2001 Children's Act. Project partners have provided services to girls in a wide variety of areas, including shelter for sexually exploited girls, advocacy against female genital mutilation (FGM), provision of girls' education, including life skills and reproductive health, and help for street children and working children. They have also been able to change attitudes not only in the community, but among girls themselves. For example, girls are now standing up for their rights, including refusing to undergo FGM, and the community is supporting them in their decision to opt for the alternative right of passage ceremony developed during the early years of the project.

CIDA is a recognized world leader in promoting gender equality, advocating for its inclusion in all development activities and integrating it into all aspects of Agency-funded programming, either as an element of a project in another field, such as health, or as the focus of a project, such as promotion of women's human rights. An example of CIDA's leadership in this area is its Pakistan Women's Development Project, or WDPr (see box). CIDA is helping to build its partners' capacity to address gender issues.

Building up the community: support to women's rights organizations in Pakistan

CIDA has played a major role in increasing awareness of women's rights and in helping develop a strong and effective gender equality network of organizations in Pakistan through its Pakistan Women's Development Project, or WDP (\$4 million, 1995-2003). CIDA's support enabled partner organizations to establish a centre for the survivors of gender-based violence which has become a model that will be replicated at the district level by the Ministry of Women's Development. Similarly, a national non-governmental organization working against trafficking has been recognized as a national and regional resource centre. Linkages between women's and human rights groups have also strengthened progressive elements in civil society.

Other sub-projects funded by WDP have supported literacy centres, teacher training in rights awareness, gender sensitization of police officials, gender training of provincial planning and development departments, research, public and reproductive health care training for health professionals and training in political participation. The long-term impacts of these activities include increased government commitment to gender equality; increased political participation of women in local government, where they can now initiate social development projects; and stronger local women's organizations.

Local organizations have improved their financial self-sufficiency and their internal management practices as well. Many have begun to charge fees for training or other services. Several have become skilled in strategic planning and are sharing their skills with other groups. Numerous partners, working closely with communities, have not only been able to identify the needs of the people in their target areas, but are also able to address the issue of sustainability of the activity. Many partners have developed their own internal monitoring systems; some have developed effective financial and accounting systems; several are able to report on their own strengths and weaknesses and design strategies for improvement.

The successor to the WDP, the \$7 million Program for the Advancement of Gender Equality, or PAGE (2002-2007) is aimed at contributing to the improvement of women's human rights, health, education, and economic empowerment in Pakistan. Although PAGE is in its early stages, it supported 22 sub-projects in 2002-2003 and has actively contributed to a multi-donor project on integrating gender equality into the Pakistan Poverty Reduction Strategy Paper (PRSP).

CIDA has also committed to continuing its efforts to mainstream gender into decision-making in partner countries. CIDA and other donors are helping local organizations in West Africa to enhance respect for women's rights and increase their participation in democratic life. Workshops to help elected women leaders to better understand their rights and perform their duties more effectively have led several leaders to mobilize against abuse cases. In Malawi, CIDA supported several activities: the integration of gender equality into the country's poverty reduction strategy paper; a review of all the country's laws for their impact on gender equality; the development of gender-sensitive budgeting; development of a Strategic Plan for the Ministry of Gender and Community Services; continued efforts to integrate gender equality into the Malawian national response to HIV/AIDS; and, together with other partners, taking a harmonized approach to funding gender equality-specific programming.

The South American Gender Equality Funds in Peru, Ecuador and Bolivia (\$5 million over 1999-2004) have also contributed to more effective political participation of women

in local decision-making, as advocates, local government office-holders and members of political parties, unions and other organizations. Multilaterally, CIDA supports the UNDP's efforts to help more than 40 countries initiate gender-sensitive budgeting. This has focused on building national capacities, including those of women's parliamentary caucuses and civil society organizations, with particular emphasis on the participation of poor women in municipal and local budget planning. In Cambodia, Morocco and Nepal, UNDP supported the integration of gender into macroeconomic policies, while in Vietnam, gender was mainstreamed into both sectoral strategies and five-year action plans. In addition, CIDA recently reaffirmed its support to uphold women's rights issues in Asia by contributing US\$6.6 million to the United Nations Development Fund for Women (UNIFEM)¹⁵ and its work there.

4.5.3 Environmental Sustainability

Strategic Outcome 3: Environmental Sustainability (over \$156 million spent in 2002-2003)

In the Report on Plans and Priorities for 2002-2003, CIDA committed itself to contributing to improved environmental sustainability through the protection, conservation and management of the diversity and integrity of the environment by:

- building its partners' capacities to address global, regional and national environmental issues such as natural-resource management, desertification, biodiversity and climate change;
- and by supporting and promoting environmental and broader socio-economic policy dialogue and programming that directly address environmental issues.

CIDA committed itself to fully incorporating environmental considerations into its policies and programs, as both a strategic outcome and a cross-cutting theme. The Agency draws on innovative international work to link global and regional environmental issues to on-the-ground development priorities such as clean water, adequate food and the sustainable use of natural resources.

¹⁵ www.unifem.org. The women's fund at the United Nations, UNIFEM provides financial support and technical assistance to innovative programmes promoting women's human rights, their economic and political empowerment, and gender equality in over 100 countries.

In 2002-2003, CIDA participated in the World Summit on Sustainable Development (WSSD), and provided nearly \$3 million to help developing countries participate in the process (see box).

CIDA's Follow-up to the World Summit on Sustainable Development (WSSD)

In 2002-2003, CIDA participated in the World Summit on Sustainable Development, and provided nearly \$3 million to help developing countries participate in the process. The Canadian delegation was able to persuade the conference to incorporate human rights and development linkages into its final outcome document. In follow-up to the Summit, CIDA contributed \$1.5 million to the UN Environment Program's Environment Fund. This grant will enable UNEP to pursue Canadian priority environmental objectives.

Post-WSSD, CIDA is playing a major role in fulfilling commitments made there. CIDA identified the following 9 priorities, fully supportive of our current priorities and their relation to poverty reduction, to ensure adequate follow-up to the WSSD:

1. Water and sanitation;
2. Land degradation;
3. Sustainable development in Africa;
4. Health and HIV/AIDS;
5. Education;
6. Sustainable rural development through agriculture;
7. Trade and development;
8. Vulnerability and adaptation to climate change;
9. Governance, democratization, human rights and corporate social responsibility.

CIDA is already actively engaged in most of these priority areas, for example, in new programming for desertification, in its \$500 million Canada Fund for Africa, its increased investments in the fight against HIV/AIDS and in achieving primary education for all, its new policy and programming initiatives in agriculture/rural development; and in innovative approaches to support trade-related capacity building. More information about these commitments will be forthcoming in CIDA's third Sustainable Development Strategy.

As promised in the 2002-2003 Report on Plans and Priorities, work continued on the updating of CIDA's policy on environmental sustainability, and CIDA successfully field tested the *Traditional Knowledge Handbook*, which provides guidance on incorporating community or aboriginal knowledge (for instance, on hunting or fishing patterns) into development programs.

CIDA played an active role in the replenishment of the two principal multilateral funds focussing on global environmental issues: the Global Environmental Facility (GEF) and the Multilateral Fund for the Montreal Protocol on Substances that Deplete the Ozone Layer. CIDA has committed close to \$200 million to these two institutions for their replenishment periods.

With respect to the GEF¹⁶, CIDA provided the third, and largest, replenishment, the largest single source of funding for the global environment. The Agency has committed \$159 million over the next four years to the GEF, which has provided US\$4.6 billion in support to over 1,000 projects since its inception in 1991. An independent evaluation

¹⁶ <http://www.gefweb.org/index.html>

released in 2002¹⁷ found that the GEF had delivered results in several key areas such as capacity building in recipient countries to meet the obligations of international conventions and the mainstreaming of global environmental issues into national plans, strategies and policies.

CIDA has been supportive of the GEF's recent decisions to include two new focal areas that would be eligible for existing funding. The integration of persistent organic pollutants and land degradation into GEF's overall funding priorities confirms Canada's commitment to tackling the chemicals agenda and addressing issues related to desertification and deforestation, respectively.

Key Targets and Overall Results

Supporting actions on climate change

CIDA supports a wide range of projects that build partners' capacities to address global, regional and national environmental issues such as natural resource management, desertification, biodiversity and climate change. For example, the prototype Canada Climate Change Development Fund (CCCDF)¹⁸ is helping vulnerable communities adapt to the impacts of climate change; improve forest and land management and biodiversity conservation through carbon sequestration; transfer technology in renewable energy and energy efficiency to business, agriculture and governments; and increase participation by developing countries in global efforts to combat the problem.

CIDA also supports the Prototype Carbon Fund¹⁹, which pioneers the international market in tradable carbon emissions credits within the framework of the Kyoto Protocol's Clean Development Mechanism and Joint Implementation. Canada has contributed \$15 million to the Fund since 2000, supporting key technologies such as micro-hydro, methane capture, carbon sequestration and use of geothermal and wind energy.

¹⁷ http://www.gefweb.org/1Full_Report-FINAL-2-26-02.pdf

¹⁸ The CCCDF has a budget of \$100 million over 5 years, from fiscal year 2000-01 through to March 31 2005. See also http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/0/EA60AF00A819594B8525697D000971E8?OpenDocument.

¹⁹ www.prototypecarbonfund.org

Clean production technology in Honduras

Businesses in Honduras now have access to sustainable production technology thanks to the newly created National Centre for Cleaner Production. The Centre was established in 2001 with the support of CIDA's \$16 million Canada-Honduras Environmental Management Fund and it began operations in June, 2002. It provides fee-based services to private sector firms, including information and technical assistance in energy economics, reduction of industrial pollution, environmental evaluations, and certification to international standards. Among the clients the Centre has helped are cheese producers, aluminum furniture makers, wood processors and sugar producers. In many cases, the economies created by re-engineering production processes has enabled clients to recuperate the consulting fees they paid within less than a year.

In just a short time, the Centre has become a prominent organization in Honduras, respected by the private sector, the government and international donor organizations. It is a policy advisor to the Government of Honduras and will soon become financially self-sufficient. The success of this private-sector organization is due in part to the vision of its promoters and in part to the technical capacity of its specialists, who have been able to prove to Honduran entrepreneurs that good natural resource management is also good business.

Honduras' development status

HDI Rank: 115/175 countries
Life expectancy: 68.8 years
Infant mortality: 31/1000 live births
Adult illiteracy: 24.4%
No access to safe water: 12%
Population living on less than US\$1 a day: 23.8%
GDP per capita (ppp): 2,380
Total debt service as % of GDP: 5.3%

Building partners' capacity in environmental management

In keeping with its commitment to work with partners to increase their capacity to integrate environmental analysis into programming, CIDA supports and promotes environmental and broader socio-economic policy dialogue and programming that directly address environmental issues in partner countries. For example, in Nepal, where environmental sustainability is a major focus, CIDA support of \$9.7 million (1996-2003) has enabled both governmental and non-governmental organizations to make major progress in 2002-2003 in integrating environmental considerations into development planning and increased their capacity to formulate policy in water and energy. The Nepal Water and Energy Commission took the lead to coordinate Nepal's water resource strategy, which was approved in 2002-2003. Community participation in environmental management also increased.

Community participation was a major feature in the projects supported under the India-Canada Environment Facility (\$72 million from 1991-2008). This facility supported the adoption of low-cost technologies like rainwater harvesting, solar energy and more efficient stoves; formation of community resource management committees and development of resource management plans; and establishment of women's income-generating groups such as sales from plants in project nurseries. In Brazil, community reconciliation and multi-stakeholder collaboration played a major role in a rehabilitation of mine sites project (CIDA contribution \$1.2 million, 1998-2003) that brought together the federal and state governments, mining companies, universities, communities and watershed committees to develop a rehabilitation program to reduce heavy metal pollution due to previously unsustainable mining practices.

4.5.4 Governance

Strategic Outcome 4: Governance (over \$294 million spent in 2002-2003)

In the Report on Plans and Priorities for 2002-2003, CIDA committed to improved governance structures and institutional capacities in partner countries, strengthened civil society and enhanced respect for rights and democratic principles by:

- increasing the integration of human rights principles in development programming;
- continuing to strengthen democratic institutions;
- and increasing attention to conflict prevention, post-conflict reconciliation, peacebuilding and security.

In the UNDP Human Development Report of 2002, UN Secretary-General Kofi Annan stated that “good government is perhaps the single most important factor in eradicating poverty and promoting development.” Fragile democracies, weak regulatory regimes and governance structures, social upheavals and conflict not only divert scarce resources, they also have the potential to reverse progress entirely. Respect for human rights, promotion of democracy and good governance are both a matter of equity and a matter of sustainable development.

Key Targets and Overall Results

Increasing integration of human rights principles in development programming.

Sustainable development cannot occur if people are not physically safe or if they do not have the resources or the access to participate in decision making in the community. CIDA seeks to enhance respect for human rights as the foundation of equitable and sustainable development. This includes integrating human rights into development programming as well as supporting specific human rights initiatives, such as advocacy and education programs and establishment of human rights organizations.

Much of CIDA’s support in this sector is at the community level, providing technical assistance and funding for advocacy organizations to defend the rights of their constituencies. For example, through the Plantation Communities Project in Sri Lanka, community volunteers have assisted over 700 community members to obtain basic identity documents, such as birth certificates and identity cards, and raised these communities’ awareness of their basic human rights. In Cameroon, support to human rights organizations led to the formation of a human rights network, thus increasing their effectiveness and impact. CIDA is also supporting human rights and public sector reform in the Americas (see box). At the international level, CIDA is supporting multilateral organizations such as the UNDP and the Commonwealth, which have helped establish human rights commissions and ombudsman offices in a number of countries, including Bangladesh, South Africa and Uganda.

Consolidating credibility: The Ombudsman of Bolivia

CIDA is part of an innovative approach to capacity building of human rights institutions as a partner in a multi-donor, basket funding approach to support the Human Rights Ombudsman's Office in Bolivia (with CIDA being the largest contributor at \$5M from 2000-2005). This initiative has exceeded CIDA's expectations.

The Ombudsman's Office has played an important role in mediating between the state and civil society, while remaining neutral and credible. According to public opinion polls, the Ombudsman's Office is the institution with the second highest credibility in Bolivia, after the Catholic Church.

Results achieved in 2002/2003 included: more efficient resolution of complaints (31% resolved within 45 days); increased cooperation and compliance with the Ombudsman Office's recommendations to public institutions responsible for protecting the rights of vulnerable sectors of the population; increased effectiveness (70% success) in social conflict interventions; and, consolidation of institutional policies, procedures and systems.

Bolivia's development status

HDI rank: 114/175
Life expectancy: 63.3 years
Infant mortality: 60/1000 live births
Adult illiteracy: 14%
No access to safe water: 17%
Population living on less than US\$1 day: 14.4%
GDP/capita (ppp): 2,300
Total debt service as % of GDP: 6.8%

Strengthening democratic institutions

CIDA works to strengthen democratic institutions to increase efficiency, accountability and transparency, areas which are becoming more and more critical for economic growth. This includes supporting improvements to electoral systems, legislatures, legal bodies, public administration and the establishment of a free media. It also means supporting non-governmental organizations such as community groups to ensure that marginalized or exploited populations have a voice in the development process. In the Ukraine, for example, the \$2 million Peoples' Voice project has supported the development of citizen feedback mechanisms that have increased public participation in municipal government and increased government transparency and accountability.

In Bolivia, efforts towards the modernization of the state account for roughly 50% of CIDA's bilateral program. Progress towards government accountability was made in 2002-2003 when the Government of Bolivia asked the country's Vice-President to spearhead efforts to eradicate corruption and established an Anti-Corruption Unit within the Vice-President's Office. With CIDA support²⁰, the Government of Bolivia drafted a National Transparency Plan and created ambulatory Anti-Corruption Brigades. In response to its commitment to focus on governance in Eastern Europe, CIDA is supporting establishment of strategic planning units, legislative reform, and better preparation of Cabinet material in Lithuania. Now, priority setting, decision-making and resource allocation are all driven by key priorities established by Cabinet. In Kosovo, Canadian policing norms and practices have been integrated into the curriculum for the Kosovo Police School to help Kosovar police officers to accommodate ethnic diversity in a non-confrontational manner.

²⁰ The anti-corruption brigades received \$30,000 US for 02-03 and is ongoing. The National Transparency Plan is a local fund and received \$26,000 US 02-03 and is ongoing. All funds is managed by the field.

In Africa, CIDA is developing a new governance strategy. The Agency is committed to building capacity in accountability and financial management, as in Mozambique, where Canada participates in a unique mechanism, the “Poverty Observatory”, which evaluates progress in meeting the objectives Mozambique has set for itself in its Poverty Reduction Strategy. This mechanism involves a wide range of stakeholders, including government, donors and civil society in Mozambique. In Asia, CIDA, in keeping with its commitment to support capacity building at the local level, is supporting a project in China to review legislation and assist both national and local-level Peoples’ Congresses to introduce new measures of transparency, accountability and public participation. Finally, CIDA support to strengthen audit capacities in national audit offices has contributed to enhancement of performance reporting, accountability and governance; in Tanzania, for example, a change in approach to tax auditing increased revenues by 20%.

Increasing attention to conflict prevention, post-conflict reconciliation, peacebuilding and security.

There are currently three wars and fourteen violent conflicts in Africa. Ten countries are at high risk of outbreak or resumption of conflict. Approximately 15 million people are internally displaced, and 4.5 million have sought refuge in neighbouring countries; in both cases, the majority are women and children. In response, CIDA has made promotion of peace and security a key strategic objective of its poverty reduction efforts in Africa, focusing on conflict prevention and building bridges from post-conflict reconciliation to long-term development.

For example, in West Africa, the Canada Fund for Africa is supporting the new Kofi Annan International Peacekeeping Training Centre, based in Ghana, to strengthen its capacity to train West African military and civilian personnel in a range of areas relevant to complex peace support operations, including demobilization, demilitarization and reintegration, civil-military cooperation and gender issues. Also in Africa, CIDA support to a campaign by Partnership Africa-Canada against conflict diamonds led to the November 2002 agreement by the governments of more than 50 diamond-producing and diamond-trading countries to end the trade in conflict diamonds.

In Iraq, CIDA participated in emergency preparedness activities, such as positioning of food supplies, with a contribution of \$100 million, and began planning for longer-term, post-conflict assistance with another \$200 million in funding. In the Balkans, CIDA, the Department of Foreign Affairs and International Trade and the Solicitor General are working in a unique partnership that allows for rapid civilian police deployments in Kosovo and elsewhere in the Balkans. A key element in any CIDA support to peacebuilding programs is the building of local capacity and the use of local expertise wherever possible (see box for the Afghanistan experience).

Supporting the leadership in Afghanistan: A major step to recovery and reconstruction

CIDA is supporting local ownership of the reconstruction process in Afghanistan. Under the Bonn Agreement of December 2001, the international community and Afghan representatives established the interim government for Afghanistan and the roadmap for rebuilding the nation. Since that time there has been a shift from international to Afghan leadership and coordination of the reconstruction effort. The Afghan Transitional Authority (ATA) has produced a National Development Framework and Budget (NDF/B), which serves as the central tool for policy-making. It is also a framework that donors support, encompassing humanitarian, transition (peace and security) and longer-term reconstruction needs.

The transitional government of Afghanistan has to be seen to be governing and delivering services, but it still requires the financial support of the international community to do so. Under its Strategy for Interim Assistance to Afghanistan for 2003-05, CIDA is providing budgetary support to the ATA, which helps them to function, to pay salaries and operating expenses, and to deliver services to Afghan citizens. It also includes direct support to Afghan-Canadians working with Afghan Ministries, and the training of government officials. This type of support accounts for \$42.5 million of the \$112 million in funding for Afghanistan in 2002-03, while the remainder supports health care, education, promotion of human rights, especially those of women, and other emergency assistance.

Finally, one of CIDA's key accomplishments in 2002-2003 was its collaborative work with other government departments on a "3D" approach to global security -- encompassing diplomacy, development and defense. A key pillar in Canada's foreign presence in several countries, the Agency is cooperating, for example, with the Department of Foreign Affairs and International Trade and the Department of Defense on the ground in Afghanistan to contribute to recovery, reconstruction and security in that country.

4.6 Strategies for Delivering Lasting Development Outcomes: Enabling Results

With the finalization, dissemination and implementation of *Canada Making a Difference in the World: A Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness*, CIDA made major progress in achieving its enabling results in 2002-2003. This statement details the strategies - how, when, where, with whom, and under what conditions - CIDA does its programming. These enabling strategies combine the principles of aid effectiveness (see Annex III) and the right types of programming, including using new programming approaches, achieving the right balance between directed and responsive programming, choosing the most appropriate sectoral, thematic and geographic focus and engaging Canadians. One of the most consistent commitments CIDA has made in its strategies for delivering development outcomes is enhancing the capacity of all its partners to implement the principles of aid effectiveness.

CIDA's programming approach over the past decade is intended to be both strategic in its geographic and thematic focus and flexible in achieving a balance between directed and responsive programming. Lessons have been learned, and over the past two years most programs have refocused so that they can better address those challenges that reflect Canada's national interests and comparative advantage.

4.6.1 Appropriate programming orientation

Facilitation of Local Ownership

Local ownership means that partner countries - both the governments and their people - decide how they will develop. Their priorities, not those of donors, must prevail in any development program. It also means that partner countries are responsible for managing the financial and human resources implementing their development plans and activities. For many countries, the national development plan is their Poverty Reduction Strategy Paper, which forms the basis for development cooperation with donors like Canada. CIDA facilitated public participation in the development of these plans in several countries, including Ethiopia and Bolivia.

A key element in achieving local ownership is strengthening the ability of CIDA's partners to plan and manage their own development programs. For example, CIDA continues to support sustainable and effective development initiatives by requiring that Canadian partners design, implement and monitor programs in full partnership with their Southern counterparts. Wherever possible, CIDA supports the work of local organizations directly. For example, the Pan-African program only funds proposals led by Africans, with strong African partnerships, or led by a multilateral agency dealing with critical African issues at the continental level and where no African organization has the capacity to lead.

New Programming Approaches Piloted

Like other donors, CIDA is shifting from its traditional approach of supporting individual projects to supporting comprehensive programs designed and initiated by partner countries and financed by many donors working together. For example, instead of funding a project that provides training for teachers, CIDA is more likely to put its resources into a common fund that supports a broad-based program for the whole educational system. This not only reduces duplication and lessens administrative costs and pressures for recipient countries, it also ensures that any activity undertaken in the education sector will be supported by an overall plan. This more collaborative approach emphasizes dialogue, coordination and strategic investing on the part of all partners.

New approaches for countries in crisis

CIDA is committed to finding new approaches that meet the needs of low-income countries in crisis. The Agency is working with other donors through its participation on the OECD/DAC Conflict, Peace and Development Cooperation Network on issues related to conflict, security and development. CIDA is also researching and developing new approaches within its own programs:

- the Colombia Program is serving as a pilot to close the gap between humanitarian and traditional development assistance in countries where conflict has interrupted traditional programming. CIDA is coordinating its own programs closely with the Department of Foreign Affairs and International Trade as well as other donors in the field, sponsoring a number of CIDA-led donor initiatives, such as joint donors institutional evaluations and donor sector groups.
- In Sudan, CIDA supported a Planning for Peace Project with the UNDP. This project is an example of using a program-based approach working in conjunction with a consortium of donors to support consultative processes in Sudan aimed at identifying Sudanese people's priorities and plans. In turn, these contributed towards the formulation of Canada's policy on Sudan by Canada's Interdepartmental Working Group.

A Sector-wide Approach, or SWAp, is an innovative programming approach that contributes to greater aid effectiveness. Support using this approach is directed to comprehensive, locally-owned programs which encompass an entire sector, such as education or health. Partners in a SWAp include local institutions and the donor community, who share a common vision, common objectives and, often, common systems and procedures. CIDA is involved in many SWAps, including in the education sector in Mali, Tanzania, and Uganda, and in the health sector in Bangladesh and Malawi. For example, in November 2002, the Minister renewed support to Tanzania for its basic education plans. The proposed contribution is part of CIDA's commitment to double its investment in basic education in Africa to \$100 million per year by 2005.

CIDA made a commitment to exploring and developing innovative partnerships during 2002-2003. For example, CIDA and the UK's Department for International Development (DFID) participated with the World Bank in a joint mission to define program support for public sector modernization in Jamaica. In Brazil, CIDA and DFID are working in close collaboration; CIDA participated in DFID's annual program review process and DFID is participating in CIDA's program evaluation and review. CIDA is also working with the World Bank on helping individual Brazilian states develop state-level poverty reduction strategies. CIDA also began planning for a trilateral cooperation project between Canada, Brazil and Bolivia. In addition, innovative programming is bringing new partners into the aid program. CIDA's new Indigenous Peoples' Partnership Program is linking Canadian first nations communities with those in other countries

Policy-based Programming and Increased Policy Coherence between CIDA and its Partners

In today's interdependent world, non-aid issues, including international crime, global financial stability, peace and security, trade and debt all have the potential to impact on development. For example, restricting market access and or assessing high subsidies on

agricultural products cost developing countries more in lost export sales than they receive in development assistance. Canada took a major step to solving that problem on January 1, 2003, when it removed all duties and quotas on virtually all imports from least-developed countries.

Many government departments and agencies in Canada are now involved at some level in international projects. Interdepartmental cooperation is as critical as cooperation among international donors. CIDA made a commitment to promote policy coherence within the Government of Canada, and ensures that key issues receive a regular hearing through interdepartmental working groups. CIDA is part of a special task force on the International Policy Framework and plays a major role in the development of Canada's positions for key international conferences such as the G8 Summit in June 2002 and the World Summit on Sustainable Development in September 2002.

CIDA also promoted policy coherence through its partners. For example, the Agency's support for the International Institute for Sustainable Development (IISD) enabled that organization to participate in policy discussions on the environment as it relates to security, poverty and trade. IISD also helped to advance global policy dialogue in international trade and investment, economic policy, climate change and natural resource management.

Sharing knowledge with Canadian partners

Throughout 2002-2003, CIDA worked closely with its Canadian partners to help them increase their capacity to address key development challenges:

- 125 participants improved their knowledge of gender equality through one-day workshops organized by CIDA;
- 120 participants improved their knowledge about how to apply the Canadian Environmental Assessment Act to their programming through one-day workshops organized by CIDA; and
- CIDA co-chaired a learning event with the Canadian Council for International Cooperation on the issue of local ownership, highlighting strategic approaches that are fully directed and owned in developing countries, as well as ways in which Canadian partners promote southern ownership in their programming.

Consensual and Collaborative Partnerships Established between CIDA and its Partners

Building partnerships with developing countries is a complex process. An important aspect of a well-functioning partnership between donors and developing countries is coordination of donor activities and harmonization of aid practices, with the partner country taking the lead wherever possible. In 2002/2003, CIDA was involved in harmonization efforts in a number of countries, including Tanzania, where the Agency is part of a multi-donor program to provide budget support to the government's development plan.

The Inter-American Program is a model for regional programming with its efforts in hemispheric collaboration with the institutions of the Organization of American States

(OAS). Since the Inter-American Program does not have a specific country focus, it has the advantage of concentrating on political coordination on regional issues in the context of the Summit of the Americas and coordinating inter-departmentally with DFAIT. CIDA's participation on management boards of OAS institutions enables it to promote a Summit Agenda founded on poverty reduction and social and democratic development as well as share its expertise in CIDA's areas of concentration through projects such as CIDA's Gender Mainstreaming project.

CIDA is also working to strengthen its partnerships with voluntary sector organizations, and private sector firms, both in Canada and in partner countries.

Finally, CIDA is working to strengthen the international institutions it works with. For example, CIDA has helped the African Development Bank cope with the disturbances in the Côte d'Ivoire, and has worked with the World Food Program to help strengthen its results focus.

4.6.2 Appropriate Sectoral and Thematic Focus

Social Development Priorities

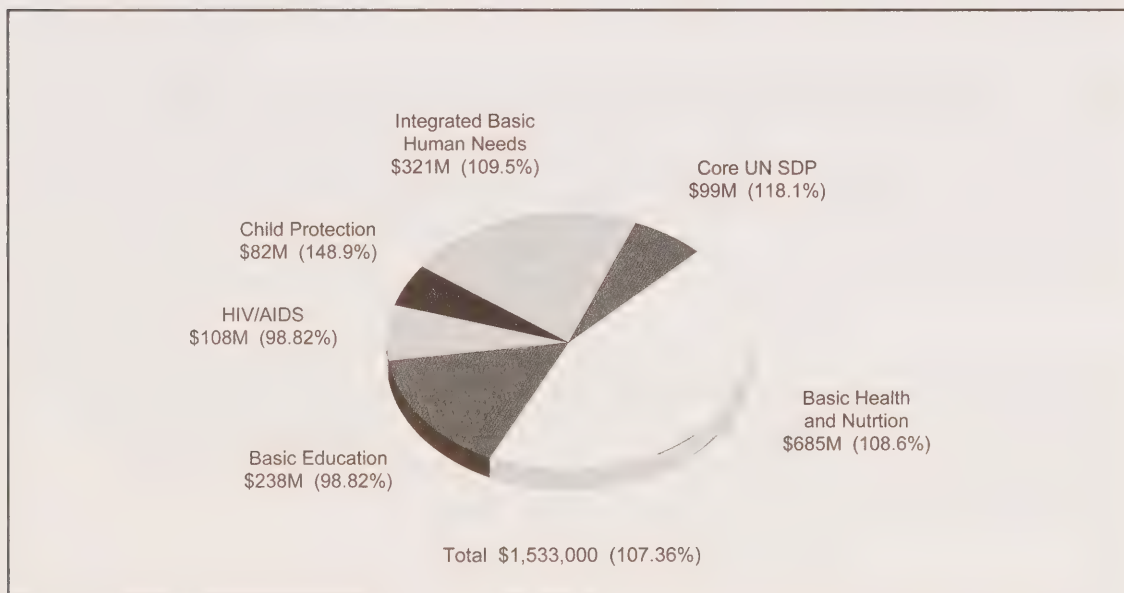
CIDA announced its intention to focus on four Social Development Priorities - basic education, health and nutrition, HIV/AIDS and child protection, with gender equality integrated throughout - in 2000, with a target of doubling spending on health and nutrition and a quadrupling in the other areas by 2005 (see Table 2 and Chart 4). In conformity with CIDA's commitment, all SDP Action Plans, including expected results and indicators, were completed in 2002 and are now well into implementation. The Agency has exceeded its spending targets in the first two years, and many country programs are reflecting this new emphasis.

CIDA also continues to upgrade its own capacity to integrate gender equality into all its programming, providing training courses for staff and partners and keeping them up-to-date by maintaining a website and a listserv. In addition, during 2002-2003, CIDA developed a framework for assessing gender equality results in order to determine whether resources are contributing to results in this area. CIDA also developed a framework for integrating gender equality into programs and projects for its voluntary sector partners and provided guidance and technical assistance to the UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs for the development of a Gender Mainstreaming Action Plan.

Table 2: SDP spending to date (\$M) - FY 2000-01 - 2002-03

	FY 00-01		FY 01-02		FY 02-03		Three-Year Cumulative	
	Target	Actual	Target	Actual	Target	Actual	Target	Actual
Basic Health and Nutrition	182	220	203	248	248	217	633	685 (108.06%)
Basic Education	49	52	82	81	110	105	241	238 (98.82%)
HIV/AIDS	22	28	36	37	62	43	120	108 (89.13%)
Child Protection	10	23	18	32	27	27	55	82 (148.91%)
Integrated Basic Human Needs	90	91	101	121	101	108	292	321 (109.47%)
Core UN SDP	26	43	26	27	32	29	84	99 (118.10%)
Totals	379	457	466	298	580	528	1,425	1533 (107.36%)

Chart 4: SDP Spending to date



Other Priorities

The Minister launched CIDA's new policy on its *Promoting Sustainable Rural Development through Agriculture*²¹. The Agency also carried out national and international consultations to update its policy on private sector development in 2002-2003, launching the policy in July 2003. Groundwork for a strategy on trade-related capacity building was also laid, and work continued on an update to the policy for environmental sustainability.

The new rural development and agriculture policy sets out specific spending targets to achieve a fivefold increase over the next five years. The objective is to reduce poverty by spurring economic growth in a sector where 70% of the world's poor people earn their livelihoods. Through the Canada Fund for Africa, CIDA also doubled its contributions to the Consultative Group on Agricultural Research (CGIAR)²² for Africa-specific research on agricultural productivity, concentrating on the needs of small-scale farmers and women producers.

CIDA's contribution to CGIAR supported a number of innovative agricultural projects, including 40% in Africa. As an example, New Rices in Africa, which combines the ruggedness of African with the high yields of Asian rice, is transforming Western Africa, reducing the need for expensive rice imports.

CIDA is also responding to current trends and needs in partner countries, such as:

- *war and civil conflict*, by increasing spending in peacebuilding and conflict prevention, with a particular focus on Africa; CIDA is also collaborating with counterparts at the Japanese International Cooperation Agency (JICA) to help develop peacebuilding training, adapting CIDA peacebuilding modules for JICA clientele; and
- *global security*, by continuing to coordinate and collaborate with other government departments in support of international and multinational security operations, particularly in Iraq, Afghanistan, the Middle East and Africa, and on terrorism in general. CIDA was also part of an interdepartmental working group on human security, peacebuilding and civilian police deployment.

²¹ http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/vall/ECE27220C9FA44AF85256C4D006A0B4D?OpenDocument

²² www.cgiar.org

4.6.3 Appropriate Geographic Focus

CIDA's New Countries of Focus

In 2002-2003, CIDA moved rapidly towards expanding and consolidating its work in the poorest countries in Africa. In the February 2003 Budget²³, the Government of Canada pledged to double development assistance by 2010. At least 50% of this increase will go to **Africa**, bringing the total assistance to that continent over the next five years to some \$6 billion.

In keeping with the *Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness*²⁴, CIDA made a commitment to enhance its programming in a selected number of the world's poorest countries. This does not mean that CIDA will be abandoning those in poverty elsewhere, as its support for the multilateral system will continue to provide help for sustainable development and poverty reduction in other countries. In late 2002, CIDA selected an initial group of nine countries where it will focus more resources in a limited number of sectors: Bangladesh, Bolivia, Ghana, Ethiopia, Honduras, Mali, Mozambique, Senegal and Tanzania. These are all low-income countries which have shown a commitment to poverty reduction. They have also demonstrated an ability to use aid effectively, through commitments to improve governance, respect human rights and end corruption.

In addition, there are some countries, like South Africa and Nigeria, whose presence and influence within their regions are so important that they have been designated countries of "regional significance". CIDA is also developing a regional strategic approach that emphasizes building partnerships and generating knowledge on the development challenges of the contemporary Arab world.

²³ <http://www.fin.gc.ca/budtoce/2003/budliste.htm>

²⁴ <http://www.acdi-cida.gc.ca/aideffectiveness>

The Canada Fund for Africa: Enabling results in action

Two years ago, a group of progressive African leaders developed a plan to end Africa's marginalization from the rest of the world. Known as the *New Partnership for Africa's Development (NEPAD)*, this plan reflects the determination by African leaders to take responsibility for their own development, and to invite their international partners to work with them, not for them, to make their vision a reality. That invitation was accepted by the G8 Group of Countries at its Summit in Kananaskis, Alberta, in June 2002, through its Africa Action Plan (AAP). The Canada Fund for Africa is a key component of CIDA's contribution to the AAP.

In pursuit of effective development, the Canada Fund for Africa is based on a series of enabling principles that are seen not only as good development practice but clearly support the principles outlined in the NEPAD. Programming has, therefore, focused on new consensual collaborative partnerships based on a matched commitment between Canada and its African partners.

The Fund has centred its programming on African leadership and ownership of the development process, with emphasis on local capacity building and shared accountability for results. These enabling strategies have been designed to support developmental results with a sectoral and thematic focus reflecting the priorities contained in the NEPAD in the areas of health and HIV/AIDS, sustainable growth, trade and investment, peace and security, digital opportunities, institutions and governance and agriculture and water at both the regional and Pan-Africa levels.

In direct response to NEPAD, which seeks to improve the aid, trade and debt relationships between Africa and the rest of the world and to improve capital flows to the continent, a series of coherent trade initiatives have been put in place, including: the elimination of tariffs and quotas on almost all imports from least developed countries; the completion of a ministerial-led Canadian trade mission to Africa; additional contributions to the HIPC Trust Fund at the World Bank; the cancellation of all official development assistance debts of sub-Saharan African, a commitment to trade-related capacity building; and, the establishment of the Canada Investment Fund for Africa to leverage private sector investment in support of Africa's development. This multi-faceted interdepartmental response underscores the importance Canada places on working cohesively to effectively implement the Africa Action Plan.

Graduating Countries

CIDA's programs in the seven Eastern European countries scheduled to join the European Union in May 2004 - the Czech Republic, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Poland and Slovakia - continue to wind down and the funds are being redirected to Southern Europe, Central Asia and the Southern Caucasus. Meanwhile, CIDA is supporting Poland, Hungary, the Czech Republic and Slovakia as they establish their own development assistance programs. In 2002-2003, CIDA helped them to create mechanisms for working with non-governmental organizations. Also in 2002-2003, "graduation" frameworks were approved for Malaysia, which is expected to end its cooperation relationship in 2003/2004 and Thailand, where the program is expected to end in 2005/2006.

4.6.4 Engaged Canadians

Improved perception of the value, efficiency and effectiveness of the ODA and OA programs.

Canadians' support for foreign aid can be directly linked to their perception of the value, efficiency and effectiveness of Canada's ODA Program.

As indicated in its commitments in the Report on Plans and Priorities in 2002-2003²⁵, CIDA continued to monitor public opinion and perceptions of development assistance during the year. Research activities focused on government priority areas, such as national security, and CIDA was able to benefit from polling information on Afghanistan and Iraq commissioned by other Canadian government departments. In view of the increased interest and programming activity in Africa following the G8 Summit in Kananaskis, Alberta, in June 2002, CIDA developed a Communications Plan to raise awareness among Canadians of the development challenges confronting Africa and the initiatives Canada is funding in response to those challenges.

The implementation of CIDA's *Public Engagement Strategy and Action Plan 1999-2003* neared completion in 2002-2003. The Strategy, which involved initiatives by CIDA and Canadian voluntary sector partners, was designed to gain greater public understanding and increased support for Canada's international assistance programs, and to move Canadians from a state of basic awareness of development cooperation to one of informed action on global issues.

Greater public involvement in international development cooperation.

CIDA continued efforts to better inform Canadian citizens of the value and effectiveness of Canada's development cooperation program. CIDA-supported partners continue to implement activities which target populations in their regions, and in some cases multiple regions of the country. For example, the United Nations Association of Canada (UNAC) developed a bilingual 3-unit workshop called "What kind of World ...?" which has reached and educated over 12,000 youth directly, as well their teachers, school boards, parents and communities.

Youth engagement is also a CIDA priority. As such, CIDA manages the International Youth Internship Program (YIP), which is part of Human Resources Development Canada's Youth Employment Strategy. This program continued to benefit hundreds of interns, sponsoring organizations as well as CIDA by providing career-related international experience for interns and young professionals to sponsoring and host organizations.

Work continued with three major outreach programs — the Global Classroom Initiative, the Journalism and Development Initiative, and the Butterfly 208 program (see box). The Global Classroom Initiative, which funds the development of Canadian educational

²⁵ http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20032004/CIDA-ACDI/CIDA-ACDIr34_e.asp

resources for use in schools, was launched in 2001 as a pilot project. It has grown significantly and is currently funding 49 educational projects nation-wide. In addition, under the theme, "Celebrating Canadians Making A Difference in the World", CIDA is engaging Canadians and youth by putting a human face on international development issues, while promoting an aid effectiveness message grounded in results. CIDA also continued to enhance its ability to consult with Canadians, holding very successful consultations on the new policies for private sector development and agriculture and rural development, as well as on a number of CIDA country programs.

One flap, global impact: The Butterfly 208 contest

Last year, CIDA launched *Butterfly 208*, a national art and writing contest for Canadian youth between the ages of 14 and 18. The slogan, "One flap, global impact", is drawn from the idea that a butterfly can flap its wings on one side of the world and the energy it creates can have a huge impact on the other side. The goal of the contest is to interest Canadian youth in international development, to help them realize the human connection they share with people from all the countries of the world, and to challenge them to consider how their actions can affect the rest of the planet.

In 2003, more than 970 young people participated from across Canada, three times the number involved in the 2002 contest. The *Butterfly 208* website²⁶ became a popular destination for students, with over 1.2 million hits and 37,400 user sessions. Submissions were highly creative in their analysis of a broad range of issues including child protection, environment, education and health. The theme of this year's contest was Africa and the contest was expanded to include three categories: individual writing, individual art and group. The grand prize winners experienced what life is like in a developing country by visiting Canadian aid projects in Ghana in the summer of 2003.

²⁶ www.bp208.ca

4.7 Management Results

The activities that CIDA uses to manage its programs efficiently and effectively are captured in our management results. These results are mainly internal in nature, but they are especially important in this time of major change.

4.7.1 Human resources

CIDA's *Strategy for Managing its People* has three main priorities: becoming a more knowledge-based and continuous learning organization; improving retention and workplace well-being; and promoting ongoing renewal through recruitment. Among the results CIDA achieved in 2002-2003 are the creation of updated competency profiles for CIDA's senior management, pursuit and evaluation of the Agency's mentoring program, promotion of Employment Equity in the Agency including an updated Action Plan as well as obtaining increased authority from the Public Service Commission for additional authorities to appoint internally, and development of an implementation strategy to sub-delegate staffing authorities to managers. CIDA continued to promote a bilingual workplace and commitment to official languages.

4.7.2 Knowledge Management and Information Management/Technology

CIDA's vision for on-line service is to become an integrated, knowledge-based organization by 2004, facilitating collaborative work with strategic partners and sharing its own knowledge and experience. In addition to routine upgrading of hardware and software, the Agency achieved the following results in 2002-2003:

- e-Business: a restructured Internet site with standardized and expanded content related to Agency programs and priorities; an online proposal submission form ready for testing; continuing work on developing an online project management tool, common contracting templates, and automated financial processes;
- e-Collaborative: CIDA increased the number and functionality of web-based collaboration spaces used by staff, partners and the public to explore issues, share knowledge and consult, including the Partners Forum and the Field Reps Forum; collaboration has been made easier through implementation of such solutions as videoconferencing, e-consultation guidelines and procedures; and
- e-Human Resource Transformation: Automation of HR processes progressed; an Employment Equity intranet site was developed.

CIDA also made considerable progress on learning and knowledge sharing, launching a Continuous Learning Campus intranet site, establishing an e-lessons data base and providing other tools to staff to help them become part of a continuous-learning, knowledge-based organization (see box).

CIDA's Knowledge Management Plan

The Agency made considerable progress on learning and knowledge sharing in 2002-2003 as it continued to implement its Knowledge Management Plan. Among the key results are:

- ***Management skills:*** updated competency profiles for Executive (EX) level managers which include management of knowledge resources as a key competency
- ***Human resources:*** new qualifications reflecting knowledge management for recruitment, posting and redeployment of all staff
- ***Better business practices:*** a guide to all development information available on the CIDA intranet site is on line
- ***Tools and systems:***
 - specialists and analysts now work together as stewards of corporate knowledge
 - the Knowledge Network Pilot project was evaluated
 - an electronic Mission Directory on line to give field staff the opportunity to share their expertise with headquarters

4.7.3 Strategic planning

CIDA is transforming its corporate planning, budgeting and reporting processes to ensure that its resources are allocated to strategic priorities. This is particularly relevant as CIDA implements the 8% annual growth in the ODA budget in the coming year.

As a result of CIDA's review of its operating budget, budgeting processes have been rigorously structured and integrated, and financial data management and reporting have been improved to help managers allocate resources as needed. Planning and reporting on this linkage, which began with the Departmental Report on Plans and Priorities in 2002, continues to improve. An Operating Budget Review Committee is now monitoring allocations in the 2003-2004 budget monthly.

Section V - Review: Performance Measurement, Evaluation and Internal Audit

5.1 Results-Based Management and Performance Measurement

Performance Measurement focuses on tracking financial and non-financial resources, risks and progress made towards intended results. It enables CIDA to better measure and assess its development interventions from a country perspective, foster dialogue among all stakeholders around continual performance measurement, and enhance decision-making and results reporting.

CIDA has taken positive steps towards strengthening results management at the project and program levels and linking the two levels more effectively through two reviews. Key findings were similar in both reviews, and they support the need for CIDA to better integrate project, program and Agency-wide results (see box).

Review of Current RBM and Accountability Practices at CIDA and the Operational Review of the Project/Program Performance Report

Each review found that RBM has made a practical and positive difference in how CIDA and its partners manage development initiatives, especially in the design and planning stage. Additional improvement requires that participants use the indicators agreed upon during the planning process. Tensions exist between the use of RBM as strictly a compliance mechanism and as a dynamic, learning-based management approach.

It is fundamental that local partners take ownership and responsibility for results if development initiatives are to succeed. Shared accountability for results requires a new support and accompaniment role for CIDA based on negotiation, participation and direct capacity-building with partners. Resources, time and incentives are required to develop partner-driven performance logic and to forge a collective vision for results. As the assessment of results continues to become a collective process at the outcome level, results can no longer be directly and easily attributed to CIDA investment.

A tool integrating results-based management into country programming documents has been developed. The Performance Measurement Framework focuses on setting longer- and medium-term outcome results that are grounded in the developing country poverty reduction strategy or national development plan and international development goals.

5.2 Evaluation

The driving force behind evaluations at CIDA is **learning** — about the results and benefits that are being achieved by programs, how these results and benefits are contributing to the Agency's overall goals and objectives, and why initiatives have or have not been successful. The evaluation process is also one of the management practices in place at CIDA which leads to continuous improvement within the Agency. Four country-program evaluations were carried out during 2002-2003: Hungary: The Transition Challenge; Indonesia Environmental Program Review; a Joint Review of the CIDA-South Africa Program; and the Canadian Cooperation Program in Haiti (see box).

Corporate Evaluation of the Canadian Cooperation Program in Haiti

The corporate review assessed the results of CIDA programming and identified lessons related to cooperation with a country in crisis. Extensive studies were conducted in order to determine the relevance, efficiency and effectiveness of the Canadian contribution to poverty reduction in Haiti. Total disbursements were approximately \$273 million for the period 1994-2002.

The bilateral program had three distinct phases, initially focusing on the provision of basic human needs (emergency assistance and reconstruction), followed by assistance to governance of public institutions and then supporting civil society to strengthen programs for poverty reduction. Tangible results relating to the three phases include: a large number of short-term jobs in labour-intensive infrastructure activities; training of new policemen and provision of technical assistance through the Canadian RCMP; and distribution of electricity to more than 6,000 clients 24 hours a day.

Over the period being reviewed, the program made a positive contribution to poverty reduction in Haiti. However, the sustainability of the Agency's interventions in Haiti are very fragile given the volatile environment. Future programming must focus on the needs of the most vulnerable, continue to support the strengthening of civil society and reinforce coordination with other donor partners. Working with civil society and donor partners ensures that support is tailored to meet local needs and that more realistic targets for achieving the millennium development goals are set. Efforts aimed at continuing policy dialogue and supporting sound development initiatives with the governments of countries in crisis should also be maintained.

In 2002, CIDA was the subject of a peer review by the Development Assistance Committee (DAC) of the Organization for Economic Cooperation and Development, and one of the questions raised in the review related to the Agency's responsive programming with Canadian partners. The institutional evaluation of the Canadian Catholic Organization for Development and Peace (see box), a key Canadian partner for CIDA, has helped to respond to this point. It demonstrates that in developing countries where governance is weak, Canadian partners are the best channel available to reach the poor and, through their local partners, to reinforce civil society.

Institutional Evaluation of Development and Peace

The Canadian Catholic Organization for Development and Peace (D&P) fosters local ownership in the world's poorest communities, encourages individuals to participate in the democratic process and empowers communities to manage their own development.

This institutional evaluation covered the period 2000-2003. It analyzed the results achieved by D&P in some of its programs in Africa and the Americas and looked at their contribution to the principles of aid effectiveness. Examples of program results include the development of an agricultural diversification plan by 80 families in Honduras; the mobilization of 350 leaders in 14 municipalities in El Salvador; and the implementation of agricultural support activities for 375 peasants in Guatemala.

D&P is a good example of an organization that can make important contributions to increasing the effectiveness of development cooperation. It has a clear, focused vision committed to social justice and the poor. Its capacity to question and learn has enabled it to adapt to new challenges. Future programming that concentrates on building stronger institutional partnerships and capacity development for results will further improve D&P's effectiveness.

Through joint evaluations, CIDA has played a constructive role in orienting the direction of strategic and large-scale evaluations, overseeing the quality of the evaluation and its products, and building valuable relationships with other donor agencies. During the past year, CIDA participated in three multi-donor evaluations including UNAIDS, the Multi-Partner Evaluation of the Comprehensive Development Framework and the Joint Evaluation of External Support to Basic Education (See Box). The latter highlights the progress being made by the Agency in terms of coordination with other donors and the harmonization of processes and procedures through multi-donor evaluations.

Joint Evaluation of External Support to Basic Education in Developing Countries

This evaluation was commissioned by a consortium of thirteen supporting organizations with the participation of four developing countries — Bolivia, Burkina Faso, Uganda and Zambia. The report highlights the sustained agreement within the international community (including external agencies and national partners) on the components and goals of basic education but points out that although focus has been placed on formal primary education, funding from external agencies has not kept pace with expectations or implied commitments.

It also notes that external agencies have made considerable efforts to strengthen partnerships with national partners. However, the inclusion of civil society and key stakeholders in dialogue concerning large-scale programs is needed in order to increase the political support and community commitment needed to sustain the program.

Despite these drawbacks, external funding has contributed to major increases to access and enrollment in basic education in the four countries. With the major influx of new students into the schools, the challenge now is to ensure that the quality of basic education remains high.

5.3 Internal Audit

Internal audit supports the governance of CIDA by providing assurance information on CIDA's performance and accountability. This includes financial and non-financial information. In focusing on country and/or programs, this function reflects CIDA's strategic directions and supports the Sustainable Development Strategy, which sets the framework for allocating resources and for accountability to Canadians. The examples provided demonstrate the importance CIDA places on the effective delivery of our programs.

The security audit (see box) aids in the improvement of management practices. It also highlights steps taken by CIDA to ensure that its information management and technology systems support the achievement of its priorities, effective interaction with partners and public information needs. The audit was conducted in order to determine whether an appropriate and effective framework governing security access had been designed, implemented and is being maintained. It concluded that AIS security must be planned, managed and monitored in a thorough manner in order to ensure that the system is efficiently and effectively protected from unauthorized access or unintended processing.

Security Audit

The audit of SAP Security focused specifically on the assignment of system access profiles/activity groups to Agency users. The purpose was to ensure that the access privileges granted to users are consistent with job roles that have been assigned to them in their daily work. The main evaluation findings indicate that an adequate control framework exists for mitigating the inherent risk of end-user activity in the SAP system.

However, further work is recommended to strengthen the existing control framework. While access was generally granted to Agency information system (AIS) users based on business needs and was assigned consistently with documented activity groups, several exceptions persist which impact on the integrity of the security processes. The control framework for monitoring and reporting of security risks on an ongoing basis was found to be insufficient to meet security and management needs.

At the time of the audit, an AIS security policy was developed in draft form. The approval of this policy and procedures will ensure that AIS access is granted consistently throughout the Agency and that responsibilities for granting access are clearly defined and assigned to the appropriate individuals.

The Canadian Environmental Assessment Act (CEAA) ensures that the environmental effects of Canadian federal government projects receive careful consideration. An internal audit conducted in 1999-2000 regarding CIDA's implementation of the Act revealed considerable non-compliance by program branches and new CIDA procedures came into effect in June 2000. A follow-up audit favourably outlined the steps CIDA took to improve management practices and ensure compliance with the CEAA (see box).

Follow-up Audit of the Canadian Environmental Assessment Act

The 2003 audit focuses on compliance and management issues. The investigation of these elements provides a high level of assurance that CIDA is operating in compliance with the CEAA since new management procedures came into effect in June 2000. Non-compliance to the act typically results from lack of training and can be improved by teaching staff how to do an EA (Environmental Assessment) or a PEA (Preliminary Environmental Assessment) in a fast and effective manner in clear-cut cases. A recommendation was also made to the Policy Branch to approach the Canadian Environmental Assessment Agency with recommended thresholds on environmental assessments for small, routine projects outside Canada with the intent to modify the exclusion list regulations and simplify the whole process.

5.4 Challenges

CIDA is an organization in continual adaptation and improvement. Many of the above lessons were learned over several years and the Agency has been adapting its practices in response. A number of them are reflected in the new directions the Agency is taking. These directions were recently published in CIDA's Report on Plans and Priorities 2003-2004 and they include:

- **Increasing investment in a select group of countries;**
- **Increasing the focus on Africa;**
- **Increasing investments in agriculture/rural development and private-sector development;**
- **Measuring results; and**
- **Continuing internal business transformation.**

Implementing the principles of aid effectiveness, and moving in the new directions outlined above, mean significant changes in the way that CIDA operates. Over the next three years, CIDA will continue to transform itself into a more flexible knowledge-based organization, working more closely across different program areas and fully internalizing the results-based management culture and approach. A significant challenge for CIDA is

measuring results. The lack of well established data gathering systems in developing countries makes the data available often scattered and inaccurate. The question of attribution of results is also difficult due to the complexity of the socio-economic environment and the number of donor agencies involved in a given country. CIDA keeps developing tools to measure results more accurately and focuses also on increasing communication and coordination between donors as this is essential to better result management. Another ongoing challenge for CIDA will be to continue to raise public awareness of its activities as the level of aid increases, yet becomes less identifiably Canadian as CIDA participates in more joint activities with other donors.

This broad-based transformation includes:

- continuing to concentrate its investments in fewer sectors in which the Agency is involved;
- acquiring and sharing an enhanced knowledge of development in general and of specific country contexts;
- developing an increased capacity for policy analysis and dialogue;
- promoting coherence between aid and non-aid policies;
- making the transition from directive, controlled programming focused on projects to a programming approach which responds to the expressed needs of developing country partners; and
- enhancing partnerships and multi-donor coordination and cooperation.

As we apply the lessons learned, we will strengthen our own organization, and improve our effectiveness in development cooperation.

Annex I - Financial Performance

Financial Summary Tables

The summary financial information provided in the following tables is intended to show:

- what the plan was at the beginning of the year;
- what additional spending Parliament has approved through Supplementary Estimates to reflect changing priorities and unforeseen events (Total Authorities); and
- what was actually spent (2002-03 Actuals as presented in Public Accounts).

Table 3: Summary of Voted Appropriations

Vote	(thousands of dollars)	Planned Spending 2002-03	Total Authorities 2002-03	Actual 2002-03
Canadian International Development Agency				
Budgetary				
20b	Operating expenditures	186,443	212,006	204,469
25b	Grants and contributions	1,552,931	1,756,837	1,755,854
(S)	Minister for International Co-operation - Salary and motor car allowances	65	67	67
(S)	Payments to the International Financial Institution Fund Accounts	201,900	242,747	242,747
(S)	Contributions to employee benefit plans	18,358	20,779	20,779
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	0	9	9
(S)	Loss for Revaluation year end	0	86,107	86,107
(S)	Collection Agency fees	0	1	1
Total Budgetary		1,959,697	2,318,553	2,310,032
Non-budgetary				
L30b	Issuance of notes to the International Financial Institution Fund Accounts	0	187,488	187,412
L35a	Payment and issuance of notes to International Financial Institutions - Capital Subscriptions	4,440	4,480	4,480
(S)	Payments to International Financial Institutions - Capital Subscriptions	6,352	6,402	6,385
Total Non-budgetary		10,792	198,370	198,277
Total Agency		1,970,489	2,516,923	2,508,309

Table 4: Comparison of Total Planned to Actual Spending in 2002-03

(millions of dollars)	FTEs	Operating	Capital	Contributions	Voted Grants &	Subtotal: Gross Voted Expenditures	Other Transfer Payments	Total Gross Expenditures	Less: Responsible Revenue (1)	Total Net Expenditures
Business Lines										
Geographic Programs	550	68.5	0.0	861.6	930.1	930.1	0.0	930.1	0.0	930.1
(Total Authorities)	550	63.6	0.0	763.4	827.0	827.0	0.0	827.0	0.0	827.0
(Actuals)	686	61.5	0.0	762.5	824.0	824.0	0.0	824.0	0.0	824.0
Multilateral Programs (3)	66	8.0	0.0	308.2	316.2	316.2	201.9	518.1	0.0	518.1
(Total Authorities)	66	95.2	0.0	571.4	666.6	666.6	242.7	909.3	0.0	909.3
(Actuals)	72	95.2	0.0	571.3	666.5	666.5	242.7	909.3	0.0	909.3
Canadian Partnership	151	20.2	0.0	253.8	274.1	274.1	0.0	274.1	0.0	274.1
(Total Authorities)	151	16.8	0.0	302.6	319.5	319.5	0.0	319.5	0.0	319.5
(Actuals)	164	16.8	0.0	302.6	319.5	319.5	0.0	319.5	0.0	319.5
Countries in Transition	96	10.1	0.0	125.0	135.1	135.1	0.0	135.1	0.0	135.1
(Total Authorities)	96	11.4	0.0	114.9	126.3	126.3	0.0	126.3	0.0	126.3
(Actuals)	103	11.1	0.0	114.9	126.0	126.0	0.0	126.0	0.0	126.0
Communications	49	7.2	0.0	4.3	11.5	11.5	0.0	11.5	0.0	11.5
(Total Authorities)	49	9.9	0.0	4.4	14.3	14.3	0.0	14.3	0.0	14.3
(Actuals)	80	9.9	0.0	4.4	14.3	14.3	0.0	14.3	0.0	14.3
Policy	131	21.4	0.0	0.0	21.4	21.4	0.0	21.4	0.0	21.4
(Total Authorities)	131	19.2	0.0	0.0	19.2	19.2	0.0	19.2	0.0	19.2
(Actuals)	161	19.0	0.0	0.0	19.0	19.0	0.0	19.0	0.0	19.0
Corporate Services	360	69.4	0.0	0.0	69.4	69.4	0.0	69.4	0.0	69.4
(Total Authorities)	360	102.9	0.0	0.0	102.9	102.9	0.0	102.9	0.0	102.9
(Actuals)	298	97.9	0.0	0.0	97.9	97.9	0.0	97.9	0.0	97.9
Total (Budgetary)	1,403	204.9	0.0	1,552.9	1,757.8	1,757.8	201.9	1,959.7	0.0	1,959.7
(Total Authorities)	1,403	319.0	0.0	1,756.8	2,075.8	2,075.8	242.7	2,318.6	0.0	2,318.6
(Actuals)	1,564	311.4	0.0	1,755.9	2,067.3	2,067.3	242.7	2,310.0	0.0	2,310.0
Other Revenues and Expenditures										
Non-Responsible Revenues (2)										0.0
(Total Authorities)										0.0
(Actuals)										21.3
Cost of services provided by other departments										18.2
(Total Authorities)										20.7
(Actuals)										20.7
Net Cost of Program										1,977.9
(Total Authorities)										2,339.2
(Actuals)										2,352.0

1. These revenues were formerly called "Revenues Credited to the Vote".
2. These revenues were formerly called "Revenues Credited to the Consolidated Revenue Fund".
3. Multilateral expenditures include \$86 million due to loss for revaluation at year-end.

Table 5: Historical Comparison of Total Planned to Actual Spending

(millions of dollars)	Actual 2000-01	Actual 2001-02	Planned Spending 2002-03	Total Authorities 2002-03	Actual 2002-03
Budgetary					
Geographic Programs	680.7	763.9	930.1	827.0	824.0
Multilateral Programs	947.4	800.6	518.1	909.3	909.3
Canadian Partnership	289.3	291.9	274.1	319.5	319.5
Countries in Transition	137.2	131.6	135.1	126.3	126.0
Communications	10.5	11.6	11.5	14.3	14.3
Policy	10.3	13.5	21.4	19.2	19.0
Corporate Services	65.3	68.9	69.4	102.9	97.9
Total Budgetary	2,140.6	2,082.0	1,959.7	2,318.6	2,310.0
Non-budgetary					
Multilateral Programs (1)	8.4	12.2	10.8	10.9	10.9
Total Agency	2,149.0	2,094.2	1,970.5	2,329.5	2,320.9

1. Includes payments to International Financial Institutions - Capital Subscriptions only.

Table 6: Resource Requirements by Organization and Business Line in 2002-03

(millions of dollars)	Geographic Programs	Multilateral Programs*	Canadian Partnership	Countries in Transition	Communications	Policy	Corporate Services	Total
CIDA								
VP Africa & Middle East	409.7							409.7
(Total Authorities)	368.3							368.3
(Actuals)	367.3							367.3
VP Asia	330.2							330.2
(Total Authorities)	292.7							292.7
(Actuals)	290.9							290.9
VP Americas	190.2							190.2
(Total Authorities)	166.0							166.0
(Actuals)	165.8							165.8
VP Multilateral Programs		518.1						518.1
(Total Authorities)		909.4						909.4
(Actuals)		909.3						909.3
VP Canadian Partnership			274.1					274.1
(Total Authorities)			319.5					319.5
(Actuals)			319.5					319.5
VP Central and Eastern Europe				135.1				135.1
(Total Authorities)				126.3				126.3
(Actuals)				126.0				126.0
DG Communications					11.5			11.5
(Total Authorities)					14.3			14.3
(Actuals)					14.3			14.3
VP Policy						21.4		21.4
(Total Authorities)						19.2		19.2
(Actuals)						19.0		19.0
Agency Executive							5.3	5.3
(Total Authorities)							7.3	7.3
(Actuals)							7.2	7.2
VP Human Resources and Corporate Services							35.7	35.7
(Total Authorities)							50.8	50.8
(Actuals)							46.0	46.0
CIO Information Management & Technology							24.9	24.9
(Total Authorities)							39.1	39.1
(Actuals)							39.0	39.0
DG Performance Review							3.6	3.6
(Total Authorities)							5.7	5.7
(Actuals)							5.7	5.7
Total	930.1	518.1	274.1	135.1	11.5	21.4	69.4	1,959.7
(Total Authorities)	827.0	909.4	319.5	126.3	14.3	19.2	102.9	2,318.6
(Actuals)	824.0	909.3	319.5	126.0	14.3	19.0	97.9	2,310.0
% of Total (Actuals)	35.7%	39.4%	13.8%	5.5%	0.6%	0.8%	4.2%	100.0%

* The non-budgetary portion of the Multilateral Programs is not included.

Table 7: Non-Respendable Revenues⁽¹⁾

(millions of dollars)	Actual 2000-01	Actual 2001-02	Actual 2002-03
Unplanned	95.4	38.5	21.3

1. These revenues were formerly called "Revenues Credited to the Consolidated Revenue Fund".

Table 8: Statutory Payments

(millions of dollars)	Actual 2000-01	Actual 2001-02	Planned Spending 2002-03	Total Authorities 2002-03	Actual 2002-03
Multilateral Programs	412.1	199.8	201.9	242.7	242.7

Table 9a: Transfer Payments by Class of Grants and Contributions

CIDA grants, contributions and other transfer payments of \$1,998.6 million account for 86.5% of CIDA's total expenditures. Further information is given below.

Details of Transfer Payments

(thousands of dollars)	Actual 2000-01	Actual 2001-02	Planned Spending 2002-03	Total Authorities 2002-03	Actual 2002-03
<u>Grants</u>					
Development assistance to international development institutions and organizations for operations and general programs as well as specific programs and projects, to international financial institutions	224,902	222,992	78,789	333,444	333,354
Programming against hunger, malnutrition and disease through international development and nutritional institutions, international non-governmental organizations or the International Development Research Centre for the benefit of recipients in developing countries	107,341	208,349	93,658	128,245	128,245
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their agencies and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international non-governmental organizations for operations and general programs and specific programs, projects, activities and appeals	113,052	134,897	92,697	152,081	152,078
Grants to Canadian, international, regional and developing-country institutions, organizations and agencies, developing-country governments, their organizations and agencies, to provincial and municipal governments, their organizations and agencies in support of development co-operation and development education programs and to international non-governmental organizations in support of development assistance programs, projects and activities	45,193	30,922	76,743	38,627	38,626
Development assistance as education and training for individuals	7,720	8,079	7,776	7,991	7,991
Grant to Jamaica	0	20,000	0	0	0
Total Grants	498,208	625,239	349,663	660,388	660,294

Details of Transfer Payments (cont'd)

(thousands of dollars)	Actual 2000-01	Actual 2001-02	Planned Spending 2002-03	Total Authorities 2002-03	Actual 2002-03
<u>Contributions</u>					
Development assistance, including payments for loan agreements issued under the authority of previous Appropriation Acts, to developing countries and their agencies and institutions in such countries and contributions to Canadian, other donor country, international and regional institutions, organizations and agencies, to provincial governments, their organizations and agencies, and to Canadian private-sector firms in support of regional and country specific development projects, programs and activities	613,285	628,692	802,564	617,998	617,158
Contributions for co-operation with countries in transition in Central and Eastern Europe and the former Soviet Union	126,579	119,735	122,511	103,510	103,479
Development assistance to international development institutions and organizations for operations and general programs as well as specific programs and projects, to international financial institutions	739	241	100	463	463
Programming against hunger, malnutrition and disease through international development institutions, international non-governmental organizations or the International Development Research Centre for the benefit of recipients in developing countries	37,622	20,895	100	63,664	63,664
Contribution to the Inter-American Development Bank	1,233	1,280	1,300	1,144	1,144
Programming against hunger, malnutrition and disease through developing countries, their agencies and persons in such countries, Canadian non-governmental organizations or development institutions for the benefit of recipients in developing countries	51,422	60,094	103,372	42,589	42,585
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their agencies and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international non-governmental organizations for operations and general programs and specific programs, projects, activities, and appeals	9,464	8,462	100	5,772	5,761
Contributions to Canadian, international, regional and developing-country institutions, organizations and agencies, developing-country governments, their organizations and agencies, to provincial and municipal governments, their organizations and agencies in support of development co-operation and development education programs and to international non-governmental organizations in support of development assistance programs, projects and activities	179,468	186,592	112,935	193,436	193,436

Details of Transfer Payments (cont'd)

(thousands of dollars)	Actual 2000-01	Actual 2001-02	Planned Spending 2002-03	Total Authorities 2002-03	Actual 2002-03
Incentives to Canadian, international and developing-country private investors, institutions, organizations, and governments in support of industrial cooperation programs, projects and activities	47,142	53,535	55,979	63,433	63,433
Contributions to Canadian or international communications organizations, other federal, provincial or municipal governments, broadcasters and producers, other donor governments and institutions in support of the development information program involving the production and dissemination of development information, educational materials and related activities	3,308	3,134	4,307	4,440	4,436
Total Contributions	1,070,262	1,082,660	1,203,268	1,096,449	1,095,559
<u>Other Transfer Payments</u>					
(S) Encashment of notes issued to the development assistance funds of the international financial institutions in accordance with the <i>International Development (Financial Institutions) Assistance Act</i>	412,060	199,834	201,900	242,747	242,747
Total Other Transfer Payments	412,060	199,834	201,900	242,747	242,747
Total	1,980,530	1,907,733	1,754,831	1,999,584	1,998,600

Table 9b: Transfer Payments by Activity

(millions of dollars)	Actual 2000-01	Actual 2001-02	Planned Spending 2002-03	Total Authorities 2002-03	Actual 2002-03
Grants:					
Geographic Programs	14.4	78.4	59.0	142.4	142.4
Multilateral Programs	430.3	507.2	203.2	461.1	461.1
Canadian Partnership	53.3	39.4	84.9	46.5	46.5
Countries in Transition	0.3	0.3	2.5	10.3	10.3
Corporate Services	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Total Grants	498.2	625.2	349.7	660.4	660.3
Contributions:					
Geographic Programs	618.2	632.5	802.6	621.0	620.2
Multilateral Programs	95.9	85.9	105.0	110.3	110.3
Canadian Partnership	224.1	239.1	168.9	256.1	256.1
Countries in Transition	128.4	121.4	122.5	104.6	104.6
Communications	3.8	3.8	4.3	4.4	4.4
Total Contributions	1,070.3	1,082.7	1,203.3	1,096.4	1,095.6
Other Transfer Payments:					
(S) Multilateral Programs	412.1	199.8	201.9	242.7	242.7
Total Other Transfer Payments	412.1	199.8	201.9	242.7	242.7
Total Transfer Payments	1,980.5	1,907.7	1,754.8	1,999.6	1,998.6

Table 10: Loans, Investments and Advances

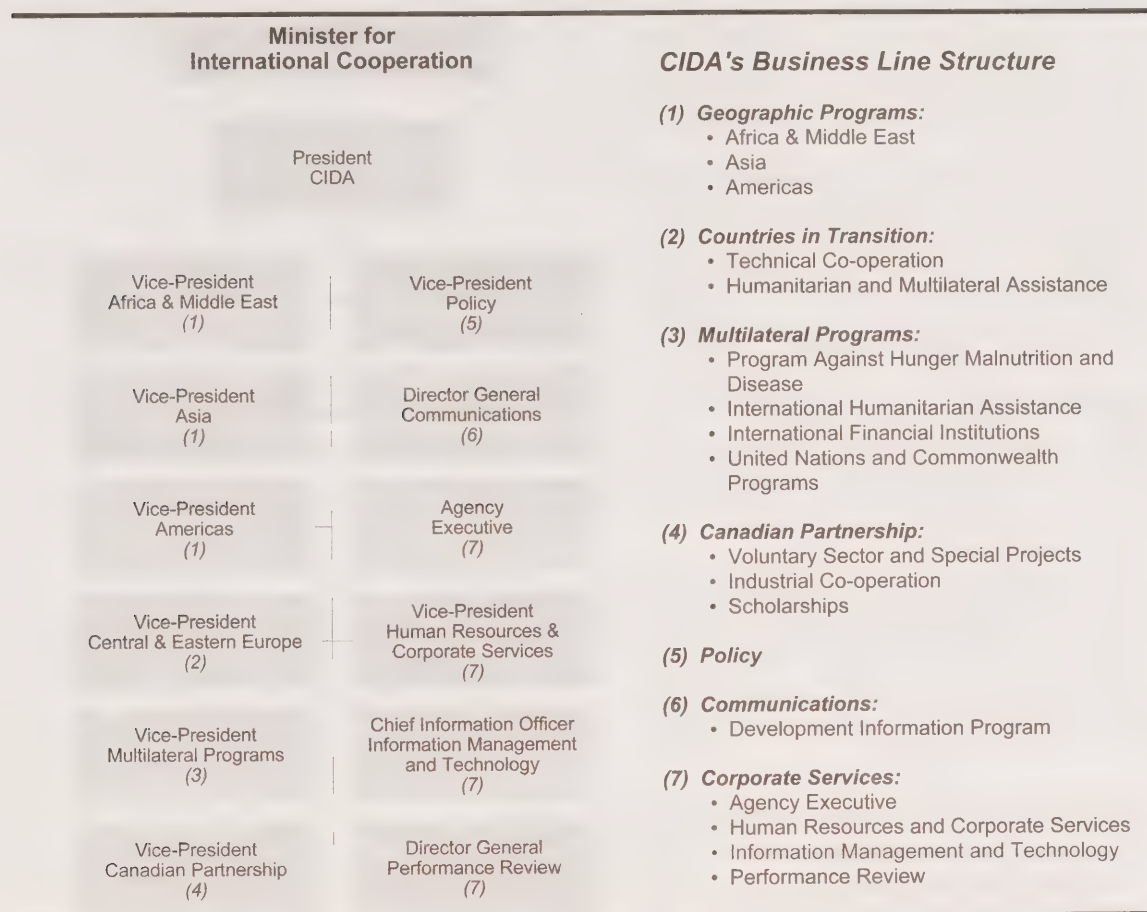
(millions of dollars)	Actual 2000-01	Actual 2001-02	Planned Spending 2002-03	Total Authorities 2002-03	Actual 2002-03
Multilateral Programs:					
Payments to International Financial Institutions - Capital Subscriptions (L35)	4.5	4.5	4.4	4.5	4.5

Table 11: Contingent Liabilities

(thousands of dollars)	Amount of Contingent Liability		
	March 31 2001	March 31 2002	Current as of March 31 2003
Claims for damages			
- Perera R.	3,000		
Claims for breach of contract			
- Canadian Ocean Research Associates (CORA)	2,950	40	2,950
- Jangor Corporation	164	164	164
Total Contingent Liabilities	6,114	204	3,114

Annex II: CIDA Organization Chart and Business Lines

Chart 5: CIDA Organization Chart and Business Lines Structure



Geographic Programs - Three Geographic Branches - responsible for country-to-country programs in Africa and the Middle East, Asia, and the Americas respectively - enable the Government of Canada to plan and execute international cooperation activities through direct links with governments and organizations in developing countries.

Countries in Transition - Canada's Countries in Transition Program is delivered through the Central and Eastern Europe Branch. The Program supports democratic development and economic liberalization in the countries of Central, South and Eastern Europe, the Southern Caucasus and Central Asia, by building mutually beneficial partnerships.

Multilateral Programs - Multilateral Programs Branch is responsible for managing Canada's global development programs through Branch participation in multilateral

development institutions and through targeted programming focussed on core concerns such as emergency relief or health and nutrition.

Canadian Partnership - CIDA's Canadian Partnership Program supports development projects and programs that are designed and implemented by Canadian voluntary sector organizations and private sector firms, in cooperation with their counterpart organizations in developing countries. Canadian Partnership Branch shares the costs of partners' projects and programs, mobilizes partners' development knowledges, experience and creativity, and often leverages other sources of funding for development partnerships.

Policy - Policy Branch leads policy research and analysis to support and guide the Agency's transformation into a knowledge-based and more effective international cooperation Agency. This policy role also includes positioning CIDA on the international cooperation agenda and on the Canadian government policy agenda. The Branch takes the lead in managing Canada's International Assistance Envelope (IAE).

Communications - Communications Branch responds to the communication needs of the Minister for International Cooperation and of the Agency as a whole. The Branch also seeks to improve public awareness of, and support for, the work of CIDA and its development partners.

Corporate Services - The objective of Corporate Services is to ensure that the Agency has the necessary support services for efficient and effective achievement of international assistance program objectives through the Agency Executive and the Human Resources and Corporate Services, Performance Review, and Information Management and Technology Branches.

CIDA supports development activities in three ways:

- Responsive programming, which supports initiatives designed and delivered by its partners that fall within its mandate;
- Directed programming, in which CIDA plays a major role in designing and managing development activities itself; and
- Core funding, a non-project approach in which CIDA supports organizations whose mandates reflect CIDA's own

Annex III: Principles of Aid Effectiveness

The principles of effective development are best articulated in a document published in 1996 by the Development Assistance Committee (DAC) of the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), *Shaping the 21st Century: The Contribution of Development Assistance* and are summarized below:

- Local ownership, which means that development strategies, if they are to be sustainable, must be developed by recipient countries -- their government and people -- and they must reflect their priorities, rather than the priorities of donors;
- Improved donor coordination, with recipient countries bearing the main responsibility for coordinating their development cooperation with other countries and institutions;
- Stronger partnerships, through the development of compacts that would identify the responsibilities of developing countries and their external partners, as well as those shared by all;
- A result-based approach, with improved monitoring and evaluation of the development process; and
- Greater coherence in the non-aid policies of industrialized countries that can have profound effects on the developing world.

In addition to these principles, three other factors are of central importance to the effective use of aid investments:

- Governance provides the broad setting for development and its quality has a profound effect on development success and aid effectiveness.
- Enhanced capacity- in public and private sectors- is also critical to sustainable development. It is necessary for developing countries to engage effectively in international trade and in the development of multilateral environmental agreements.
- Participatory processes, particularly those engaging civil society and the people expected to benefit, are essential to establishing clear, locally owned priorities for development cooperation.

Annex IV: The Millennium Development Goals

In September, 2001, the countries of the world met in special session at the UN General Assembly and endorsed the Millennium Development Goals (MDGs). Canada is a strong supporter of these goals, and our contributions to achieve them form the core of our development assistance program. They are:

Eradicate poverty and hunger: halve, between 1990 and 2015, the proportion of people whose income is less than one dollar a day; halve, between 1990 and 2015, the proportion of people who suffer from hunger;

Achieve universal primary education: ensure that, by 2015, children everywhere, boys and girls alike, will be able to complete a full course of primary schooling;

Promote gender equality and empower women: eliminate gender disparity in primary and secondary education, preferably by 2005, and in all levels of education no later than 2015;

Reduce child mortality: reduce by two-thirds, between 1990 and 2015, the under-five mortality rate;

Improve maternal health: reduce by three-quarters, between 1990 and 2015, the maternal mortality ratio;

Combat HIV/AIDS, malaria and other diseases: halt by 2015, and begin to reverse, the spread of HIV/AIDS. Halt by 2015, and begin to reverse, the incidence of malaria and other major diseases;

Ensure environmental sustainability: integrate the principles of sustainable development into country policies and programs and reverse the loss of environmental resources. Halve, by 2015, the proportion of people without sustainable access to safe drinking water. By 2020, achieve a significant improvement in the lives of at least 100 million slum dwellers;

Develop a Global Partnership for Development: develop further an open, rule-based predictable, nondiscriminatory trading and financial system. Address the special needs of the least developed countries. Address the special needs of landlocked countries and small island developing states. Deal comprehensively with the debt problems of developing countries through national and international measure in order to make debt sustainable in the long term. In cooperation with developing countries, design and implement strategies to create decent and productive work for youth. In cooperation with pharmaceutical companies, provide access to affordable, essential drugs in developing countries. In cooperation with the private sector, make available the benefits of new technologies, especially in information and communications.

Annex V - Consolidated Reporting

Procurement and Contracting

1. Role played by procurement and contracting in delivering programs.

Procurement and contracting play an important role in helping to fulfil CIDA's mandate as the lead federal government agency responsible for delivering Canada's Official Development Assistance and Official Assistance. The mandate is to support sustainable development in developing countries in order to reduce poverty and to contribute to a secure, prosperous and equitable world. There are two main programming mechanisms used to deliver assistance: the directive mechanism initiated by CIDA and the responsive mechanism initiated by development partners. Assistance is provided in the form of goods and/or services delivered to developing countries through contracts, contributions and grants and in the form of services provided through contribution and grant agreements and through contracts.

2. Department's audits and evaluations of procurement practices.

CIDA's Internal Audit Division conducted a follow-up audit on ACAN and sole sourced contracts to the audit conducted in 2000 by the Office of the Auditor General. The CIDA audit was completed in the Fall, 2002 and the results are described in this DPR under section 5.3 Internal Audit.

3. Progress and new initiatives enabling effective and efficient procurement practices.

- Continued participation in the Government-on-Line project "Electronic Supply Chain" which seeks to provide an electronic goods and services procurement mechanism
- Developed a corporate contracting training program and began delivery of courses
- Prepared a guide for managers in the field on contracting using the local cost mechanism
- Prepared the first draft of the guide for managers on grant agreements and a generic corporate grant agreement template
- Prepared a guide on planning and conducting bidders' conferences
- Prepared a guide for CIDA managers for preparing Advance Contract Award Notices (ACANs) and a generic template

4. Internet links and/or Web site addresses.

The following Internet addresses provide further information about CIDA's procurement and contracting regime:

- Your Guide to Working with CIDA (<http://www.acdi-cida.gc.ca/contractinginfo.htm>) assists in the identification of opportunities to work with CIDA. It also provides an overview and useful links relating to CIDA's contracting regime, as well as information on CIDA's unsolicited proposal mechanism and funding programs such as the Industrial Co-operation Program. Also included is information on access to opportunities from multilateral organizations. Specific links for contracting are as follows:
 - i. Contracting Information (<http://www.acdi-cida.gc.ca/contractinginfo.htm>) on CIDA's procurement and contract management policies and processes.
 - ii. Current Opportunities (<http://www.acdi-cida.gc.ca/currentopportunities.htm>) for contracting. Information provided includes:
 - a. Projects at the planning stage ("pipeline") - advance information on projects at the concept stage for which most likely proposals will be called;
 - b. link to MERX - where contracting opportunities will be posted;
 - c. a guide to Standing Offer Arrangement; and
 - d. the annual document, *"CIDA's Contracts and Agreements"* - a listing and short description of projects, contact points of contractors and percentage of undisbursed funds. These are useful in the exploration of subcontracting opportunities.

Annex VI - Other Information

Web Sites and Contacts for Further Information

For additional information about CIDA's programs, activities and operations, please visit our Internet site at the following address: <http://www.acdi-cida.gc.ca/index.htm>

or contact:

Public Inquiries
Canadian International Development Agency
Communications Branch, 5th Floor
200 Promenade du Portage
Gatineau, Quebec
Canada K1A 0G4

Telephone: 1-819-997-5006
Toll free: 1-800-230-6349

Telecommunications Device for the Hearing and Speech Impaired: 1-819-953-5023
Toll free: 1-800-331-5018

Fax: 1-819-953-6088

E-mail: info@acdi-cida.gc.ca

Legislation Administered

CIDA is designated as a department for the purposes of the *Financial Administration Act* by *Order-in-Council P.C. 1968-923* of May 8, 1968 and *P.C. 1968-1760* of September 12, 1968. The authority for the CIDA program and related purposes is found in the *Department of Foreign Affairs and International Trade Act*, in the *Annual Appropriations Act* and in the *International Development (Financial Institutions) Assistance Act*. CIDA is the lead government organization responsible for Canada's ODA.

Annexe VI – Autres renseignements

Site Web et personnes-ressources pour obtenir d'autres renseignements

Pour de plus amples renseignements sur les programmes de l'ACDI, ainsi que sur ses activités et son fonctionnement, veuillez visiter son site Internet à l'adresse suivante : <http://www.acdi-cida.gc.ca/index.htm>

ou communiquez avec :

Renseignements au public
Direction générale des communications, 5^e étage
Agence canadienne de développement international
200, promenade du Portage
Gatineau (Québec)
Canada K1A 0G4

Téléphone : (819) 997-5006
Numéro sans frais : 1-800-230-6349
Ligne pour les malentendants et les personnes ayant des difficultés d'écoute : (819) 953-5023
Numéro sans frais : 1-800-331-5018
Télécopieur : (819) 953-6088
Courrier électronique : info@acdi-cida.gc.ca

Lois appliquées

L'ACDI est désignée comme ministère aux fins de la *Loi sur la gestion des finances publiques* par les *Décrets P.C. 1968-923* du 8 mai 1968 et *P.C. 1968-1760* du 12 septembre 1968. Les pouvoirs en ce qui concerne le programme de l'ACDI et les questions connexes sont établis dans la *Loi sur le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international*, dans les lois annuelles de crédits et dans la *Loi sur l'aide au développement international (institutions financières)*. L'ACDI est l'organisme qui assume l'essentiel de la responsabilité à l'égard de l'aide publique au développement (APD) accordée par l'État canadien.

4. Liens Internet ou adresses Web

On peut trouver des renseignements supplémentaires sur le régime d'approvisionnement et de marchés de l'ACDI aux adresses Internet suivantes :

- *Comment faire affaire avec l'ACDI* (<http://www.acdi-cida.gc.ca/informarches.htm>) : renseigne sur les occasions d'affaires offertes par l'ACDI. On y trouve un aperçu du régime de passation des marchés de l'Agence et des liens utiles, ainsi que des renseignements sur le mécanisme des propositions spontanées de l'ACDI et sur ses programmes de financement, notamment le Programme de coopération industrielle. On peut aussi y trouver des renseignements sur l'accès à des occasions d'affaires avec des organismes multilatéraux. Les liens spécifiques concernant les marchés sont les suivants :

- i. *Information touchant les marchés* (<http://www.acdi-cida.gc.ca/informarches.htm>) : sur les politiques et les processus de l'ACDI concernant la gestion de l'approvisionnement et des marchés.

- ii. *Occasions actuelles d'affaires*

(<http://www.acdi-cida.gc.ca/occasionsactuelles.htm>) : pour la passation des marchés. Parmi les renseignements présentés :

- a. les projets au stade de la planification (« pipeline ») : renseignements sur des projets en voie de planification, au stade conceptuel, pour lesquels un appel d'offres pourrait être lancé;

- b. le lien à MERX, où les occasions de marchés seront affichées;

- c. le guide des offres à commandes;

- d. le document annuel, *Marchés de l'ACDI* : il comprend une liste et une courte description de projets, les points de contact des entrepreneurs et le pourcentage des fonds non décaissés. Ces renseignements visent à faciliter la recherche d'occasions d'affaires en sous-traitance.

Annexe V – Consolidation de rapports

Approvisionnement et marchés

1. Rôle joué par l'approvisionnement et les marchés dans la prestation des programmes

L'approvisionnement et les marchés jouent un rôle important dans le mandat de l'ACDI, principal organisme fédéral chargé de la mise en œuvre du programme canadien d'aide publique au développement et d'aide publique. L'objectif du mandat est d'appuyer le développement durable dans les pays en développement, afin de réduire la pauvreté et de contribuer à créer un monde sûr, équitable et prospère. Deux grands mécanismes de programme servent à exécuter l'aide : le mécanisme directif, mis en œuvre par l'ACDI et le mécanisme de soutien réactif, mis en œuvre par les partenaires en développement. L'aide est versée sous forme de produits ou services fournis aux pays en développement en ayant recours à des marchés, des contributions ou des subventions, et sous forme de services fournis dans le cadre d'accords de contribution et de subvention ainsi que de marchés.

2. Vérifications internes et évaluation des pratiques de l'Agence en matière de marchés

À la suite de la vérification réalisée en 2000 par le Bureau du vérificateur général du Canada, la Direction de la vérification interne de l'ACDI a effectué une vérification de suivi des préavis d'adjudication de contrats (PAC) et des marchés à fournisseur unique. La vérification comptable de l'ACDI s'est terminée à l'automne 2002. Les résultats sont décrits dans ce rapport à la section 5.3 Vérification Interne.

3. Progrès et nouvelles initiatives favorisant des pratiques efficaces et efficaces

- La participation au projet « Chaîne d'approvisionnement électronique » de l'initiative Gouvernement en direct, qui vise à mettre en place un mécanisme électronique d'approvisionnement de produits et services, se poursuit.
- Elaboration du programme de formation de l'Agence sur les marchés; les cours ont déjà débuté.
- Préparation d'un guide pour les gestionnaires sur le terrain portant sur le processus contractuel faisant appel au mécanisme de coûts locaux.
- Préparation de la première ébauche du guide pour les gestionnaires sur les accords de subvention et d'un modèle d'accord de subvention normalisé.
- Préparation d'un guide sur la planification et la prestation de conférences pour les soumissionnaires.
- Préparation d'un guide pour les gestionnaires de l'ACDI sur la préparation de préavis d'adjudication de contrat (PAC) et d'un modèle normalisé.

Forger un partenariat mondial pour le développement : Poursuivre la mise en place d'un système commercial et financier multilatéral ouvert, prévisible, non discriminatoire et fondé sur des règles. Répondre aux besoins particuliers des pays les moins avancés, des pays enclavés et des petits États insulaires en développement. Aborder globalement le problème de la dette des pays en développement, par des mesures d'ordre national et international propres à rendre leur endettement viable à long terme. En coopération avec les pays en développement, formuler et appliquer des stratégies qui permettent aux jeunes de trouver un travail décent et utile. En coopération avec l'industrie pharmaceutique, faciliter l'accès aux médicaments essentiels à un prix raisonnable dans les pays en développement. De concert avec le secteur privé, permettre à tous de profiter des avantages qui découlent des nouvelles technologies, en particulier des technologies de l'information et des communications.

Annexe IV – Objectifs de développement pour le millénaire (ODM)

En septembre 2001, réunis dans le cadre d'une session spéciale de l'Assemblée générale des Nations Unies, les pays du monde adoptèrent les Objectifs de développement pour le millénaire (ODM). Le Canada appuie fermement ces objectifs, et la prestation de l'ACDI en vue de les réaliser forme le cœur du programme canadien d'aide au développement. Ces objectifs sont :

Éliminer la pauvreté et la faim : Réduire de moitié, entre 1990 et 2015, la proportion de la population dont le revenu est inférieur à un dollar par jour; réduire de moitié, entre 1990 et 2015, la proportion de la population qui souffre de la faim.

Assurer l'éducation primaire pour tous : D'ici à 2015, donner à tous les enfants, garçons et filles, partout dans le monde, les moyens d'achever un cycle complet d'études primaires.

Promouvoir l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes : Éliminer les disparités entre les sexes dans les enseignements primaire et secondaire d'ici à 2005 si possible et à tous les niveaux de l'enseignement en 2015 au plus tard.

Réduire la mortalité des enfants de 5 ans : Réduire des deux tiers, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité des enfants de moins de cinq ans.

Améliorer la santé maternelle : Réduire des trois quarts, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité maternelle.

Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies : D'ici à 2015, avoir stoppé la propagation du VIH/sida et avoir commencé à inverser la tendance actuelle. D'ici à 2015, avoir maîtrisé le paludisme et d'autres grandes maladies et avoir commencé à inverser la tendance actuelle.

Assurer un environnement durable : Intégrer les principes du développement durable aux politiques et programmes nationaux et inverser la tendance actuelle à la déperdition des ressources environnementales. Réduire de moitié, d'ici à 2015, le pourcentage de la population qui ne dispose pas d'un approvisionnement durable en eau potable. Réussir, d'ici à 2020, à améliorer de façon notable la vie d'au moins 100 millions d'habitants des bidonvilles.

Annexe III – Principes d'efficacité de l'aide internationale

Les principes d'efficacité du développement ont été énoncés clairement dans le document intitulé *Le rôle de la coopération pour le développement à l'aube du XXI^e siècle*, publié en 1996 par le Comité d'aide au développement de l'Organisation pour la coopération et le développement économiques (OCDE). Ces principes sont les suivants :

- La prise en charge locale, en vertu de laquelle les stratégies de développement, pour être durables, doivent être élaborées par les pays bénéficiaires – le gouvernement et la population – et doivent témoigner de leurs priorités plutôt que de celles des donateurs.
- Une coordination accrue entre les donateurs, les pays bénéficiaires étant les principaux responsables de la coordination de leur coopération au développement avec les autres pays et institutions.
- Des partenariats plus étroits, grâce à la création d'ententes précisant les responsabilités propres aux pays en développement et à leurs partenaires extérieurs, ainsi que les responsabilités communes.

- Une approche axée sur les résultats, allée à une amélioration du suivi et de l'évaluation du processus de développement.
- Une plus grande cohérence des politiques des pays industrialisés dans des domaines autres que celui de l'aide, qui peuvent avoir des effets profonds sur le monde en développement.

Outre ces principes, voici trois autres facteurs qui sont d'une importance capitale pour l'utilisation efficace des investissements au titre de l'aide :

- La gouvernance forme le contexte global du développement, et sa qualité a un effet profond sur le succès du développement et sur l'efficacité de l'aide.
- Le renforcement des capacités – dans les secteurs public et privé – est également indispensable au développement durable et à la participation efficace des pays en développement au commerce international et à l'élaboration d'accords multilatéraux sur l'environnement.

- Les processus de participation, en particulier ceux qui mobilisent la société civile et les personnes qui sont censées bénéficier de l'aide, sont essentiels pour que soient établies, en matière de coopération au développement, des priorités claires et prises en charge localement.

truchement de sa participation aux institutions multilatérales de développement et par des programmes qui ciblent des enjeux essentiels, comme les secours d'urgence ou la santé et la nutrition.

Partenariat canadien - Le programme qu'administre la Direction générale du partenariat canadien appuie les projets et programmes de développement conçus et mis en oeuvre par les entreprises du secteur privé et les organismes du secteur volontaire canadiens. La Direction générale partage les coûts des projets et programmes de ses partenaires, mobilise les connaissances, l'expérience et la créativité de ceux-ci et tire souvent parti d'autres sources de financement en vue de partenariats de développement.

Politiques - La Direction générale des politiques dirige la recherche et l'analyse des politiques et guide la transformation de l'Agence en un organisme de coopération internationale efficace et axé sur le savoir. Ce rôle en matière de politiques comprend également le positionnement de l'Agence en ce qui a trait au plan d'activités dans le domaine de la coopération internationale et au programme d'élaboration des politiques du gouvernement canadien. La Direction générale est également chargée de l'administration de l'enveloppe de l'aide internationale (FAI).

Communications - La Direction générale des communications répond aux besoins du ministre de la Coopération internationale et à ceux de l'Agence en matière de communications. La Direction générale, en sensibilisant le public aux activités de l'Agence et de ses partenaires, sollicite également son appui.

Services généraux - L'objectif des Services généraux est d'offrir à l'Agence les services de soutien dont elle a besoin pour réaliser les objectifs du programme d'aide internationale de façon efficace, par l'intermédiaire de la Haute direction, de la Direction générale des ressources humaines et des services corporatifs, de la Direction générale de l'examen du rendement et de la Direction générale de la gestion de l'information et de la technologie.

- L'ACDI appuie les activités de développement de trois façons différentes :
- les programmes réactifs, lesquels appuient les initiatives conçues et réalisées par ses partenaires et qui s'inspirent du mandat de l'Agence;
 - les programmes directs, au sein desquels l'ACDI joue un rôle prépondérant dans la conception et la gestion des activités de développement;
 - et le financement de base, stratégie hors projet par laquelle l'ACDI appuie les organisations dont le mandat s'harmonise avec le sien.

Annexe II – Organigramme et gammes d'activités de l'ACDI

Figure 5 : Organigramme et structure des gammes d'activités de l'ACDI

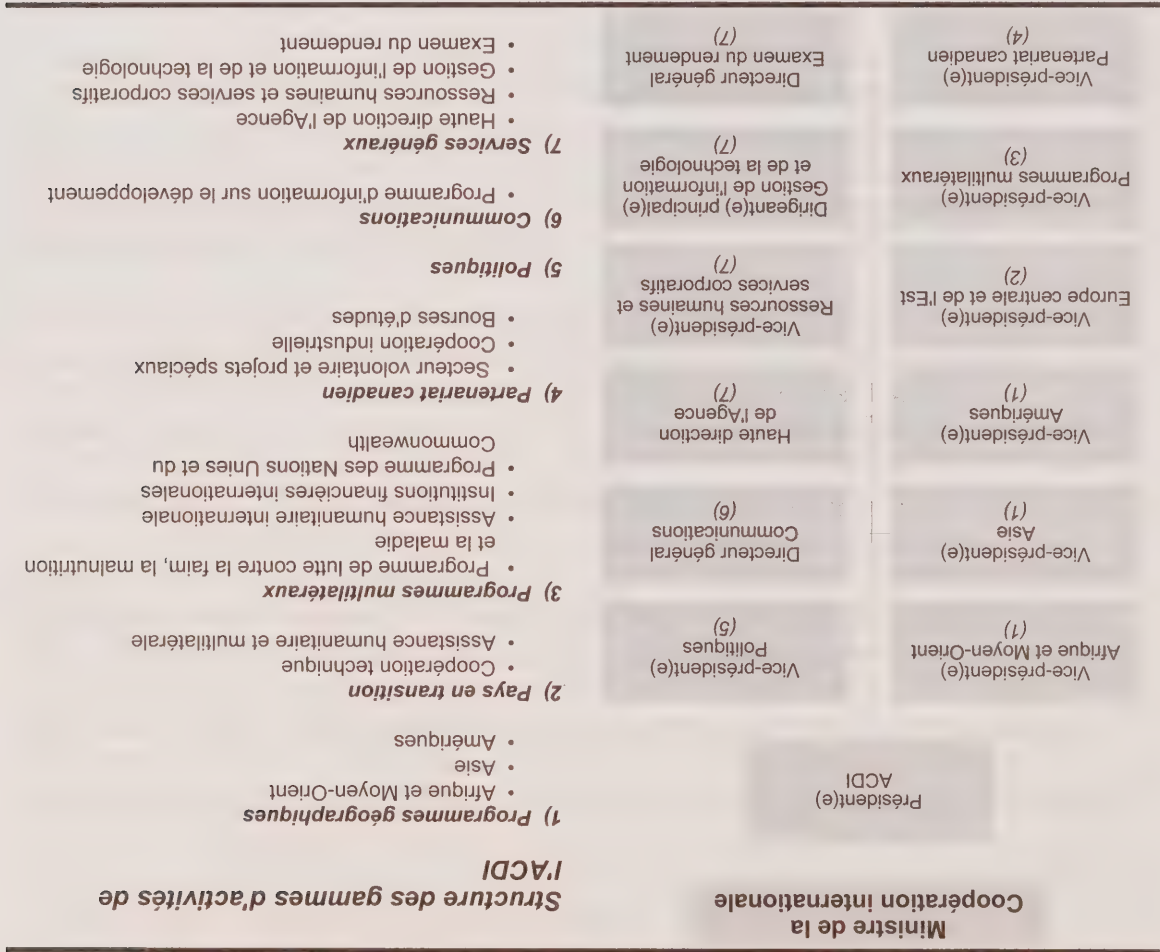


Tableau 11 : Passif éventuel

(en milliers de dollars)			
Montant des éléments de passif éventuel			
Courant au			
Le 31 mars 2001	Le 31 mars 2002	31 mars 2003	
Demandes d'indemnité concernant des dommages			
- Perra R.			
3,000			
Réclamations pour bris de contrat			
- Canadian Ocean Research Associates (CORA)	2,950	40	2,950
- Jangor Corporation	164	164	164
Total des éléments du passif éventuel	6,114	204	3,114

Tableau 9b : Paiements de transfert par secteur d'activités

(en millions de dollars)					
Dépenses réelles	Dépenses réelles	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	
2000-2001	2001-2002	2002-2003	2002-2003	2002-2003	2002-2003
Subventions :					
Programmes géographiques	14,4	78,4	59,0	142,4	142,4
Programmes multilatéraux	430,3	507,2	203,2	461,1	461,1
Partenariat canadien	53,3	39,4	84,9	46,5	46,5
Pays en transition	0,3	0,3	2,5	10,3	10,3
Services généraux	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total des subventions	498,2	625,2	349,7	660,4	660,3
Contributions :					
Programmes géographiques	618,2	632,5	802,6	621,0	620,2
Programmes multilatéraux	95,9	85,9	105,0	110,3	110,3
Partenariat canadien	224,1	239,1	168,9	256,1	256,1
Pays en transition	128,4	121,4	122,5	104,6	104,6
Communications	3,8	3,8	4,3	4,4	4,4
Total des contributions	1,070,3	1,082,7	1,203,3	1,096,4	1,095,6
Autres paiements de transfert :					
(L) Programmes multilatéraux	412,1	199,8	201,9	242,7	242,7
Total des autres paiements de transfert	412,1	199,8	201,9	242,7	242,7
Total des paiements de transfert	1,980,5	1,907,7	1,754,8	1,999,6	1,998,6

Tableau 10 : Prêts, investissements et avances

(en millions de dollars)					
Dépenses réelles	Dépenses réelles	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	
2000-2001	2001-2002	2002-2003	2002-2003	2002-2003	2002-2003
Programmes multilatéraux :					
Paiements aux institutions financières internationales - Souscriptions au capital (L35)	4,5	4,5	4,4	4,5	4,5

Détails des paiements de transfert (suite)

(en milliers de dollars)					Dépenses réelles	Dépenses réelles	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
					2000-2001	2001-2002	2002-2003	2002-2003	2002-2003
Contributions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs organisations et organismes, à des gouvernements provinciaux et municipaux et à leurs organisations et organismes, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement, de projets, et d'activités	Encouragements à des investisseurs, institutions et organismes canadiens, internationaux et de pays en développement, ainsi qu'à des gouvernements, à l'appui de programmes, de projets et d'activités de coopération industrielle	Contributions à l'appui du programme d'information sur le développement versées aux organisations canadiennes ou internationales de communications, à d'autres ministères fédéraux, ou des gouvernements provinciaux ou municipaux, à des radiodiffuseurs, des producteurs et d'autres institutions et gouvernements donateurs concernant la production et la diffusion d'information sur le développement, de matériel éducatif et d'activités connexes	Total des contributions	Autres paiements de transfert	Total des contributions	Total des autres paiements de transfert	Total		
179,468	186,592	112,935	193,436	193,436	179,468	186,592	112,935	193,436	193,436
47,142	53,535	55,979	63,433	63,433	47,142	53,535	55,979	63,433	63,433
3,308	3,134	4,307	4,440	4,436	3,308	3,134	4,307	4,440	4,436
1,070,262	1,082,660	1,203,268	1,096,449	1,095,559	1,070,262	1,082,660	1,203,268	1,096,449	1,095,559
					Autres paiements de transfert				
(L) Encaissement de billets délivrés aux fonds d'aide des institutions financières internationales conformément à la Loi sur l'aide au développement international (institutions financières)					412,060	199,834	201,900	242,747	242,747
Total des autres paiements de transfert					412,060	199,834	201,900	242,747	242,747
Total					1,980,530	1,907,733	1,754,831	1,999,584	1,998,600

		Contributions										
(en milliers de dollars)	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses prévues 2002-2003	Autorisations totales 2002-2003	Dépenses réelles 2002-2003	Contributions pour la coopération avec les pays en transition de l'Europe centrale et de l'Est et de l'ancienne Union soviétique					Aide au développement à l'appui des activités, des programmes généraux et des projets particuliers d'institutions et des programmes et projets internationaux, et des institutions financières internationales	
	613,285	628,692	802,564	617,998	617,158	d'activités visant des pays ou des régions données l'appui de projets de développement, de programmes et à des sociétés canadiennes du secteur privé, à des gouvernements provinciaux, à leurs organisations et canadiens, autre pays donateur, internationaux et contributions à des institutions, organisations et organismes et institutions de ces pays, ainsi que des crédits antérieures, à des pays en développement et à des ententes de prêt créées par l'autorité décrite dans les lois de l'Aide au développement, y compris les dépenses pour des						
	126,579	119,735	122,511	103,510	103,479	Aide au développement à l'appui des activités, des programmes généraux et des projets particuliers d'institutions et des programmes et projets internationaux, et des institutions financières internationales	Mise en œuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie par l'entremise des institutions internationales de développement, des organisations non gouvernementales internationales ou du Centre de recherches pour le développement international, au profit de bénéficiaires dans des pays en développement	37,622	20,895	100	63,664	63,664
	1,233	1,280	1,300	1,144	1,144	Contribution à la Banque interaméricaine de développement	Mise en œuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie par l'entremise des pays en développement, des organismes et des personnes de ces pays, des organisations non gouvernementales canadiennes ou des institutions de développement, au profit de bénéficiaires dans des pays en développement	51,422	60,094	103,372	42,589	42,585
	9,464	8,462	100	5,772	5,761	Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'activités et de programmes généraux de même que de programmes, projets, activités et appels particuliers						

Tableau 9a : Paiements de transfert par classement de subventions et contributions

Les subventions, les contributions et d'autres paiements de transfert que versent l'ACDI, totalisent 1 998,6 millions de dollars représentant 86,5 p. 100 des dépenses totales de l'ACDI.

Le tableau suivant présente des précisions à cet égard.

Détails des paiements de transfert

(en milliers de dollars)					
Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses prévues 2002-2003	Autorisations totales 2002-2003	Dépenses réelles 2002-2003	Subventions
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes généraux et des programmes et projets particuliers d'institutions et d'organisations de développement international, et des institutions financières internationales					
224,902	222,992	78,789	333,444	333,354	Mise en œuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie par l'entremise des institutions internationales de développement et d'alimentation, des organisations non gouvernementales internationales ou du Centre de recherches pour le développement international, au profit de bénéficiaires dans des pays en développement
107,341	208,349	93,658	128,245	128,245	Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'activités et de programmes généraux de même que de programmes, projets, activités et appels particuliers
113,052	134,897	92,697	152,081	152,078	Subventions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs gouvernements provinciaux et municipaux et à leurs organisations et organismes, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement, de projets et d'activités
45,193	30,922	76,743	38,627	38,626	Aide au développement pour l'éducation et la formation des particuliers
7,720	8,079	7,776	7,991	7,991	Subvention à la Jamaïque
0	20,000	0	0	0	
498,208	625,239	349,663	660,388	660,294	Total des subventions

Tableau 7 : Recettes non disponibles⁽¹⁾

(en millions de dollars)				
Recettes réelles	Recettes réelles	Recettes réelles	Non prévues	
2002-2003	2001-2002	2000-2001	95,4	21,3

I. Auparavant appelées « Recettes à valoir sur le trésor ».

Tableau 8 : Paiements législatifs

(en millions de dollars)					
Dépenses réelles	Dépenses réelles	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	Programmes multilatéraux
2000-2001	2001-2002	2002-2003	2002-2003	2002-2003	412,1
199,8	201,9	242,7	242,7	242,7	

Tableau 6 : Besoins en ressources par organisation et secteur d'activités en 2002-2003

ACDI									
(en millions de dollars)									
Programmes géographiques	Programmes multilatéraux*	Partenariat canadien	Pays en transition	Commun-ications	Politiques	Services	Total		
VP Afrique et Moyen-Orient	409.7						409.7	(Dépenses réelles)	
	368.3						368.3	(Autorisations totales)	
(Dépenses réelles)	367.3						367.3		
VP Asie	330.2						330.2	(Autorisations totales)	
	292.7						292.7	(Dépenses réelles)	
(Dépenses réelles)	290.9						290.9		
VP Amériques	190.2						190.2	(Autorisations totales)	
	166.0						166.0	(Dépenses réelles)	
(Dépenses réelles)	165.8						165.8		
VP Programmes multilatéraux	518.1						518.1	(Autorisations totales)	
	909.4						909.4	(Dépenses réelles)	
(Dépenses réelles)	909.3						909.3		
VP Partenariat canadien	274.1						274.1	(Autorisations totales)	
	319.5						319.5	(Dépenses réelles)	
VP Europe centrale et de l'Est	135.1						135.1	(Autorisations totales)	
	126.3						126.3	(Dépenses réelles)	
(Dépenses réelles)	126.0						126.0		
DG Communications	11.5						11.5	(Autorisations totales)	
	14.3						14.3	(Dépenses réelles)	
(Dépenses réelles)	14.3						14.3		
VP Politiques	21.4						21.4	(Autorisations totales)	
	19.2						19.2	(Dépenses réelles)	
(Dépenses réelles)	19.0						19.0		
Haute direction	5.3						5.3	(Autorisations totales)	
	7.3						7.3	(Dépenses réelles)	
(Dépenses réelles)	7.2						7.2		
VP Ressources humaines et services corporatifs	35.7						35.7	(Autorisations totales)	
	50.8						50.8	(Dépenses réelles)	
(Dépenses réelles)	46.0						46.0		
D.p. Gestion de l'information et de la technologie	24.9						24.9	(Autorisations totales)	
	39.1						39.1	(Dépenses réelles)	
(Dépenses réelles)	39.0						39.0		
DG Examen du rendement	5.7						5.7	(Autorisations totales)	
	5.7						5.7	(Dépenses réelles)	
(Dépenses réelles)	5.7						5.7		
Total	930.1	518.1	274.1	135.1	11.5		69.4	(Autorisations totales)	
	827.0	909.4	319.5	126.3	14.3		102.9	(Dépenses réelles)	
(Dépenses réelles)	824.0	909.3	319.5	126.0	14.3		97.9		
% du TOTAL (Dépenses réelles)	35.7%	39.4%	13.8%	5.5%	0.6%	0.8%	4.2%		

* La portion non budgétaire des Programmes multilatéraux n'est pas incluse.

Tableau 5 : Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

(en millions de dollars)					Dépenses réelles	
					2000-2001	2002-2003
Budgetaire	Programmes géographiques	Programmes multilatéraux	Partenariat canadien	Pays en transition	Communications	Politiques
	680.7	947.4	289.3	137.2	10.5	10.3
	763.9	800.6	291.9	131.6	11.6	13.5
	930.1	518.1	274.1	135.1	11.5	21.4
	827.0	909.3	319.5	126.3	14.3	19.2
	824.0	909.3	319.5	126.0	14.3	19.0
						97.9
Total budgétaire					2,140.6	2,310.0
Non-budgétaire					8.4	10.9
Programmes multilatéraux (1)					12.2	10.8
Total de l'Agence					2,149.0	2,320.9
					2,094.2	2,329.5
					1,970.5	2,329.5

1. Incluant seulement les paiements aux institutions financières internationales - Souscriptions au capital.

Tableau 4 : Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles en 2002-2003

(en millions de dollars)	ETP	Fonctionnement	Capital	Subventions et contributions votées	Sous-total : Dépenses brutes votées	Autres paiements de transfert	Dépenses brutes totales	Moins : Recettes disponibles (1)	Dépenses netes totales
Secteurs d'activités									
Programmes géographiques (Autorisations totales)	550	68.5	0.0	861.6	930.1	0.0	930.1	0.0	930.1
(Dépenses réelles)	550	63.6	0.0	763.4	827.0	0.0	827.0	0.0	827.0
Programmes multilatéraux (3)	686	61.5	0.0	762.5	824.0	0.0	824.0	0.0	824.0
(Autorisations totales)	66	8.0	0.0	308.2	316.2	201.9	518.1	0.0	518.1
(Dépenses réelles)	66	95.2	0.0	571.4	666.6	242.7	909.3	0.0	909.3
Partenariat canadien	72	95.2	0.0	571.3	666.5	242.7	909.3	0.0	909.3
(Autorisations totales)	151	20.2	0.0	253.8	274.1	0.0	274.1	0.0	274.1
(Dépenses réelles)	151	16.8	0.0	302.6	319.5	0.0	319.5	0.0	319.5
Pays en transition	164	16.8	0.0	302.6	319.5	0.0	319.5	0.0	319.5
(Autorisations totales)	96	10.1	0.0	125.0	135.1	0.0	135.1	0.0	135.1
(Dépenses réelles)	96	11.4	0.0	114.9	126.3	0.0	126.3	0.0	126.3
Communications	103	11.1	0.0	114.9	126.0	0.0	126.0	0.0	126.0
(Dépenses réelles)	49	7.2	0.0	4.3	11.5	0.0	11.5	0.0	11.5
(Autorisations totales)	49	9.9	0.0	4.4	14.3	0.0	14.3	0.0	14.3
(Dépenses réelles)	80	9.9	0.0	4.4	14.3	0.0	14.3	0.0	14.3
Politiques	131	21.4	0.0	0.0	21.4	0.0	21.4	0.0	21.4
(Autorisations totales)	131	19.2	0.0	0.0	19.2	0.0	19.2	0.0	19.2
(Dépenses réelles)	161	19.0	0.0	0.0	19.0	0.0	19.0	0.0	19.0
Services généraux	360	69.4	0.0	0.0	69.4	0.0	69.4	0.0	69.4
(Autorisations totales)	360	102.9	0.0	0.0	102.9	0.0	102.9	0.0	102.9
(Dépenses réelles)	298	97.9	0.0	0.0	97.9	0.0	97.9	0.0	97.9
Total (budgétaire)	1,403	204.9	0.0	1,552.9	1,757.8	201.9	1,959.7	0.0	1,959.7
(Autorisations totales)	1,403	319.0	0.0	1,756.8	2,075.8	242.7	2,318.6	0.0	2,318.6
(Dépenses réelles)	1,564	311.4	0.0	1,755.9	2,067.3	242.7	2,310.0	0.0	2,310.0
Autres recettes et dépenses									
Recettes non disponibles (2)									0.0
(Autorisations totales)									0.0
(Dépenses réelles)									21.3
Coût des services fournis par d'autres ministères									18.2
(Autorisations totales)									20.7
(Dépenses réelles)									20.7
Coût net du Programme									1,977.9
(Autorisations totales)									2,339.2
(Dépenses réelles)									2,352.0

1. Auparavant appelées « Recettes affectées aux dépenses ».
2. Auparavant appelées « Recettes à valeur sur le trésor ».
3. Les dépenses du Multilatéral comprennent une somme de 86 millions de dollars suite à des pertes lors de la ré-évaluation des actifs en fin d'année fiscale.

Annexe I – Rendement financier

Tableaux financiers récapitulatifs

Le sommaire financier présenté dans les tableaux suivants vise à montrer :

- l'état du plan en début d'année;
- les dépenses supplémentaires approuvées par le Parlement par la voie du Budget supplémentaire des dépenses pour refléter les priorités changeantes et les imprévus (autorisations totales);
- les dépenses réelles (dépenses réelles 2002-2003 présentées dans les comptes publics).

Tableau 3 : Sommaire des crédits approuvés

Crédits (en milliers de dollars)			
	Dépenses prévues 2002-2003	Autorisations totales 2002-2003	Dépenses réelles 2002-2003
Agence canadienne de développement international			
Budgétaire			
20b Dépenses de fonctionnement	186,443	212,006	204,469
25b Subventions et contributions	1,552,931	1,756,837	1,755,854
(L) Ministère de la Coopération internationale - Traitement et allocations pour automobile	65	67	67
(L) Paiements aux fonds d'institutions financières internationales	201,900	242,747	242,747
(L) Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	18,358	20,779	20,779
(L) Pertes des produits de la vente de biens excédentaires de la Couronne	0	9	9
(L) Pertes suite aux réévaluations de fin d'année	0	86,107	86,107
(L) Frais d'agences de recouvrement	0	1	1
Total du budgétaire	1,959,697	2,318,553	2,310,032
Non-budgétaire			
L30b Délivrance de billets aux fonds d'institutions financières internationales	0	187,488	187,412
L35a Paiement et délivrance de billets aux institutions financières internationales	4,440	4,480	4,480
(L) Paiements aux institutions financières internationales - Souscriptions au capital	6,352	6,402	6,385
Total du non-budgétaire	10,792	198,370	198,277
Total de l'Agence	1,970,489	2,516,923	2,508,309

- de renforcer les partenariats et d'accroître la coopération et la coordination entre les multiples donateurs.
- À mesure que nous mettons en œuvre ces enseignements retenus, nous consolidons notre propre organisation et nous améliorons notre efficacité en matière de coopération au développement.

L'ACDI est un organisme qui s'adapte et évolue constamment. Plusieurs des enseignements soulignés précédemment se sont imposés au fil des ans et l'Agence a adapté ses pratiques en conséquence. Un certain nombre d'entre elles témoignent des nouvelles orientations de l'Agence, qui ont été publiées récemment dans le Rapport sur les plans et priorités de l'ACDI. Voici quelques-unes de ces orientations :

- **accroître les investissements dans un groupe désigné de pays;**
- **accorder davantage la priorité à l'Afrique;**
- **augmenter les investissements dans le développement rural et l'agriculture, ainsi que dans le développement du secteur privé;**
- **poursuivre la transformation du mode de fonctionnement interne.**

La mise en œuvre des principes d'efficacité de l'aide et l'adoption des nouvelles orientations susmentionnées imposent des changements importants au mode de fonctionnement de l'ACDI. Au cours des trois prochaines années, l'ACDI évoluera pour devenir un organisme plus flexible et axé sur le savoir, travaillant plus étroitement dans différents domaines de programmation, tout en intégrant pleinement l'approche et la culture de la gestion axée sur les résultats. Par ailleurs, un défi de taille pour l'ACDI consiste à mesurer les résultats. En effet, les données accessibles sont souvent éparpillées et inexactes à cause de l'absence de systèmes de collecte de données bien implantés dans les pays en développement. L'attribution des résultats est aussi une question difficile en raison de la complexité de l'environnement socio-économique et du nombre d'organismes donateurs actifs dans un pays donné. L'ACDI continue à mettre au point des outils pour mesurer les résultats de façon plus précise; elle cible également une communication et une coordination accrues entre les donateurs, facteur primordial à une meilleure gestion des résultats. Un autre grand défi qu'elle devra surmonter sera de poursuivre ses efforts en vue de sensibiliser le public canadien à ses activités, et ce, au moment où les montants d'aide augmentent et où l'Agence travaille de plus en plus en collégialité avec d'autres donateurs, ce qui dilue quelque peu son caractère canadien distinct.

Parmi les éléments de cette transformation en profondeur figure la nécessité :

- de poursuivre la concentration des investissements de l'Agence dans un nombre limité de secteurs;
- d'acquiescer et de partager une connaissance plus approfondie du développement en général et du contexte propre aux pays;
- de développer une plus grande capacité d'analyse des politiques et de dialogue sur les politiques;
- de favoriser une plus grande cohérence entre la politique d'aide et les politiques dans des domaines autres que celui de l'aide;
- de délaisser progressivement les programmes directs, axés sur les projets, en faveur d'une approche-programme qui répond aux besoins exprimés par les partenaires des pays en développement;

Vérification de la sécurité

La vérification de la sécurité du SAP s'est concentrée précisément sur l'attribution aux utilisateurs de l'Agence de profils d'accès au système/groupes d'activités. L'objectif était de constater si les privilèges d'accès consentis aux utilisateurs étaient bien conformes aux domaines d'activités qui leur avaient été assignés dans le cadre de leur travail quotidien. Les résultats issus de l'évaluation principale révèlent qu'un cadre de contrôle pertinent existe pour atténuer le risque inhérent à l'activité de l'utilisateur final dans le SAP.

L'étude recommande toutefois la poursuite des travaux pour renforcer le cadre de contrôle existant. En dépit du fait qu'en général l'accès a été consenti aux utilisateurs du Système d'information de l'Agence (SIA) en fonction des besoins de leur travail et qu'il a été attribué de façon conforme aux groupes d'activités documentés, il existe un certain nombre d'exceptions qui influent sur l'intégrité des processus de sécurité. Le cadre de contrôle pour le suivi et la production de rapports sur les risques de sécurité sur une base continue s'est révélé insuffisant pour répondre aux besoins de sécurité et de gestion.

La vérification a coïncidé avec la formulation d'une première ébauche de politique en matière de sécurité. L'adoption de cette politique et de ses procédures permettra à l'Agence d'uniformiser l'accès au SIA. Elle veillera aussi à ce que les responsabilités en vue d'autoriser l'accès soient clairement définies et qu'elles soient attribuées aux personnes compétentes.

Selon la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (LCBE), les conséquences environnementales des projets du gouvernement fédéral canadien doivent faire l'objet d'un examen minutieux. Une vérification interne réalisée en 1999-2000 sur l'application de cette Loi au sein de l'Agence avait révélé l'existence de plusieurs cas de non-conformité, en particulier dans les directions générales de programmes. Aussi, de nouvelles procédures ont-elles mises en œuvre en juin 2000. Une vérification subséquente a permis de cerner les mesures prises par l'ACDI pour améliorer ses pratiques de gestion et veiller à ce que ses activités soient conformes aux dispositions de la LCBE (voir encadré).

Vérification de suivi de la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (LCBE)

La vérification de 2003 porte sur la conformité et les questions de gestion. L'étude de ces éléments confirme bien que les activités de l'ACDI sont conformes à la LCBE, depuis l'entrée en vigueur de nouvelles procédures en juin 2000. La non-conformité à la Loi découle bien souvent d'un manque de formation et peut être corrigée en enseignant au personnel, de façon rapide et efficace et à l'aide d'exemples précis, comment mener une EE (évaluation environnementale) ou une EEP (évaluation environnementale préliminaire). On a également suggéré à la Direction générale des politiques de proposer à l'Agence canadienne de l'évaluation environnementale un ensemble de normes pour les évaluations environnementales de petits projets de routine à l'extérieur du Canada, dans le but de modifier les règlements relatifs à la liste d'exclusion et de simplifier le processus dans son ensemble.

5.3 Vérification interne

La vérification interne appuie la gouvernance de l'Agence en lui fournissant des renseignements de qualité sur son rendement et ses responsabilités. Elle regroupe aussi bien les renseignements financiers que les renseignements non financiers. En se concentrant sur les pays ou les programmes, elle témoigne des orientations stratégiques de l'ACDI, tout en appuyant la Stratégie de développement durable qui établit le cadre d'allocation des ressources et de responsabilisation de l'Agence auprès des Canadiens. Les exemples ci-dessous soulignent bien l'importance que l'ACDI accorde à la prestation efficace de ses programmes.

La vérification de la sécurité (voir encadré) améliore les pratiques de gestion. Elle permet également de souligner les mesures adoptées par l'ACDI pour veiller à ce que ses systèmes de gestion et de technologie de l'information appuient la réalisation de ses priorités, permettent une interaction efficace avec ses partenaires et répondent aux besoins d'information du public. La vérification avait pour but de déterminer s'il existait un cadre efficace et approprié régissant la sécurité d'accès, s'il avait été mis en œuvre et s'il avait été maintenu en place. Selon les conclusions, la sécurité du SIA doit être planifiée, gérée et suivie de façon plus approfondie afin de veiller à ce que le système soit protégé de façon efficace et efficiente contre tout accès non autorisé ou tout processus non intentionnel.

Evaluation conjointe d'un appui externe à l'éducation de base dans les pays en développement

Un consortium composé de 13 organisations d'aide est à l'origine de cette évaluation, et quatre pays en développement y ont participé – la Bolivie, le Burkina Faso, l'Ouganda et la Zambie. Ce rapport met en évidence l'unanimité qui existe au sein de la communauté internationale (y compris les organismes externes et les partenaires nationaux) en ce qui a trait aux éléments et aux objectifs de l'éducation de base. Il souligne également qu'en dépit de la priorité accordée à l'éducation de base formelle, le financement des organismes externes s'est révélé en deçà des attentes ou des engagements pris. Le rapport conclut que les organismes externes ont fait des efforts considérables pour renforcer les partenariats avec les partenaires locaux. Toutefois, dans les projets à grande échelle, la participation de la société civile et des principaux intervenants au dialogue est indispensable en vue d'obtenir l'appui politique et l'engagement de la collectivité nécessaires pour assurer la poursuite du programme. En dépit de ces inconvénients, le financement externe a permis d'accroître substantiellement l'accès et l'inscription à l'éducation de base dans les quatre pays. Avec l'arrivée de nouveaux étudiants dans les écoles, le défi majeur consiste maintenant à préserver la qualité de l'éducation de base.

pour rejoindre les pauvres et, par l'intermédiaire de partenaires locaux, de consolider la société civile.

Évaluation institutionnelle de l'Organisation catholique canadienne pour le développement et la paix

L'Organisation catholique canadienne pour le développement et la paix (OCCDP) favorise la prise en charge locale dans les collectivités les plus pauvres du monde, encourage les individus à participer au processus démocratique et renforce l'autonomie des communautés pour qu'elles puissent gérer leur propre développement.

L'évaluation institutionnelle couvre la période de 2000 à 2003. Elle s'est penchée sur les résultats auxquels l'OCCDP est parvenue dans certains de ses programmes en Afrique et dans les Amériques, tout en évaluant sa contribution aux principes d'efficacité de l'aide. Parmi les résultats de programmes figurent l'élaboration, par 80 familles, d'un plan de diversification agricole au Honduras; la mobilisation de 350 dirigeants dans 14 municipalités au Salvador; et la mise en œuvre d'activités d'appui à l'agriculture pour 375 paysans au Guatemala.

Le travail de l'OCCDP confirme bien l'importante contribution que peut apporter un organisme en vue d'accroître l'efficacité de la coopération au développement. Cet organisme a une vision clairement énoncée et centrée sur la justice sociale et les pauvres. Sa capacité d'interroger et d'apprendre lui ont permis de s'adapter à de nouveaux défis. Sa future programmation, qui ciblera l'établissement de partenariats institutionnels plus solides et le développement des capacités en vue des résultats, devrait lui permettre d'être encore plus efficace dans ses interventions.

Dans les évaluations conjointes, l'Agence a joué un rôle constructif en influant sur l'orientation des évaluations stratégiques et des évaluations à grande échelle, en veillant à la qualité du processus d'évaluation et de ses produits, tout en créant de précieuses relations avec d'autres organismes donateurs. Au cours de la dernière année, l'ACDI a participé à trois évaluations regroupant de multiples donateurs, dont celles avec UNAIDS pour l'évaluation par de multiples partenaires du Cadre de développement intégré et l'Évaluation conjointe d'un appui externe à l'éducation de base (voir encadré). Cette dernière évaluation souligne les progrès accomplis par l'Agence en matière de coordination avec d'autres donateurs et d'harmonisation des processus et modalités dans le cadre d'évaluations qui regroupent plusieurs donateurs.

5.2 Évaluation

L'intérêt premier de l'évaluation à l'ACDI est l'**apprentissage** – l'apprentissage des résultats et des avantages qui découlent des programmes, de leur contribution aux buts et objectifs d'ensemble de l'Agence et des raisons pour lesquelles ces initiatives se sont révélées fructueuses ou non. Le processus d'évaluation, qui porte également sur les pratiques de gestion en place au sein de l'Agence, lui permet d'améliorer sur une base continue la gestion de ses programmes. L'ACDI a entrepris quatre évaluations de programmation-pays en 2002-2003 : Hongrie, le défi de la transition; l'Examen du programme environnemental en Indonésie; l'Examen conjoint du Programme ACDI-Afrique du Sud et le Programme canadien de coopération en Haïti (voir encadré).

Examen interne du Programme canadien de coopération en Haïti

L'examen interne a évalué les résultats de la programmation de l'ACDI, tout en relevant les enseignements qui découlent de la coopération avec un pays secoué par les crises. Des études approfondies ont permis de déterminer la pertinence, l'efficacité et l'efficience de la contribution canadienne à la réduction de la pauvreté en Haïti. Le montant total versé s'est élevé à environ 273 millions de dollars pour la période comprise entre 1994 et 2000.

Le programme bilatéral comportait trois phases distinctes. Au départ, la priorité a été accordée à la satisfaction des besoins humains fondamentaux (secours d'urgence et reconstruction), suivie, dans un deuxième temps, de programmes de gouvernance pour les institutions publiques. Enfin, la programmation a appuyé la société civile en vue de renforcer les programmes de réduction de la pauvreté. Parmi les résultats concrets de ces trois phases figurent la création d'un grand nombre d'emplois à court terme dans des activités d'infrastructure à forte intensité de main-d'œuvre, la formation de nouveaux policiers, doublée d'un programme d'assistance technique de la GRC et la distribution d'électricité à plus de 6 000 clients, 24 heures par jour.

Au cours de cette période, le programme a contribué de façon manifeste à la réduction de la pauvreté en Haïti. Toutefois, la durabilité des interventions de l'Agence en Haïti se trouve compromise par l'environnement politique plutôt volatil de ce pays. La future programmation prévoit se concentrer sur les besoins des plus vulnérables. Elle compte aussi poursuivre son appui au renforcement de la société civile et consolider sa coordination avec les autres partenaires donateurs. Le travail auprès de la société civile et des partenaires donateurs a pour but de veiller à ce que l'appui soit taillé sur mesure pour répondre aux besoins locaux. Il permet aussi d'établir des objectifs plus réalistes en vue de parvenir à la réalisation des Objectifs de développement pour le millénaire. Il faudra également poursuivre les efforts en vue de maintenir un dialogue sur les politiques et appuyer les bonnes initiatives de développement proposées par les gouvernements de pays en crise.

En 2002, l'ACDI a fait l'objet d'un examen par ses pairs du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques. L'une des questions soulevées dans le cadre de cet examen portait sur la programmation réactive (c.-à-d. non sollicitée) des partenaires canadiens de l'Agence. L'évaluation institutionnelle de l'Organisation catholique canadienne pour le développement et la paix (voir encadré), l'un des principaux partenaires canadiens de l'ACDI, a permis de faire le point sur ce type d'assistance. Selon les conclusions de cette évaluation, dans les pays en développement où les structures de gouvernance sont faibles, les partenaires canadiens s'avèrent souvent le meilleur mécanisme d'exécution disponible

Section V – Examen : Mesure du rendement, évaluation et vérification interne

5.1 Gestion axée sur les résultats et mesure du rendement

La mesure du rendement comprend le suivi des ressources financières et non financières, des risques et des progrès, en fonction des résultats escomptés. Elle permet à l'ACDI de mieux mesurer et évaluer ses interventions dans la perspective du pays, de favoriser le dialogue entre tous les intervenants pour la mise en œuvre continue de la mesure du rendement et d'améliorer la prise de décisions et la production de rapports sur les résultats.

L'ACDI a adopté un certain nombre de mesures en vue de renforcer la gestion des résultats à l'échelon des projets et à l'échelon des programmes et d'associer les deux échelons de façon plus efficace à l'aide de deux examens. Les principales conclusions, les mêmes dans les deux examens, confirment la nécessité pour l'Agence de mieux intégrer les résultats à l'échelon des projets, à l'échelon des programmes et à l'échelon de l'Agence (voir encadré).

Examen du Cadre courant de responsabilisation et de gestion axée sur les résultats de l'ACDI et examen opérationnel du rapport sur le rendement des projets/programmes

Les deux examens ont confirmé que la gestion axée sur les résultats exerce une influence pratique et positive sur la façon dont l'Agence et ses partenaires administrent les initiatives de développement, en particulier pour ce qui est des étapes de la conception et de la planification. Pour obtenir d'autres améliorations, il faudra que les participants utilisent les indicateurs convenus lors de la planification. On observe un certain antagonisme entre ceux qui préconisent l'utilisation de la gestion axée sur les résultats strictement comme mécanisme de conformité et ceux qui la proposent comme une approche dynamique à la gestion de l'apprentissage.

Pour que les initiatives de développement soient couronnées de succès, il est indispensable que les partenaires locaux assument la prise en charge locale et qu'ils soient responsables des résultats. La responsabilité partagée des résultats requiert de l'Agence un nouveau rôle d'appui et d'accompagnement qui repose sur la négociation, la participation et le développement direct des capacités des partenaires. Il faudra des ressources, du temps et des stimulants pour développer une logique de rendement dictée par les partenaires et pour forger une vision collective des résultats. À mesure que l'évaluation des résultats au niveau des effets se fera en collégialité, il sera de plus en plus difficile d'associer aussi directement et facilement les résultats obtenus aux investissements de l'ACDI.

L'Agence a élaboré un outil qui intègre la gestion axée sur les résultats aux documents de programmation-pays. Le cadre de mesure du rendement établit les résultats à moyen et à long terme, lesquels s'inspirent de la stratégie de réduction de la pauvreté d'un pays en développement ou de son plan national de développement et des objectifs de développement international.

- Transformation électronique des ressources humaines – l'automatisation des processus de ressources humaines se poursuit; et un site intranet consacré à l'équité en matière d'emploi a été créé.

L'Agence a aussi fait des progrès considérables au chapitre de l'apprentissage et du transfert du savoir, en créant le site intranet du Campus virtuel de l'apprentissage continu, en établissant une base de données de leçons électroniques et en offrant d'autres outils à son personnel pour lui permettre de mieux s'intégrer à une organisation de plus en plus axée sur le savoir et l'apprentissage continu (voir encadré).

Plan de gestion du savoir de l'ACDI

L'Agence a fait d'importants progrès en 2002-2003 en matière d'apprentissage et de transfert du savoir alors qu'elle poursuit la mise en œuvre de son plan de gestion du savoir. Parmi les principaux résultats, notons les suivants :

- **Compétences en gestion** : mise à jour des profils de compétence pour les gestionnaires de la haute direction (EX) qui intègrent la gestion des ressources du savoir en tant que compétence clé; **Ressources humaines** : nouvelles qualifications qui témoignent de l'importance de la gestion du savoir dans le recrutement, l'affectation ou le redéploiement du personnel;
- **Pratiques d'affaires améliorées** : un guide en ligne présentant toute l'information sur le développement accessible sur le site intranet de l'ACDI;
- **Outils et systèmes**
 - Les spécialistes et les analystes collaborent désormais ensemble comme coordonnateurs du savoir collectif.
 - Le projet des réseaux pilotes de partage des connaissances a été évalué.
 - Un répertoire électronique des missions de l'ACDI est maintenant accessible pour permettre aux représentants sur le terrain de partager leur expertise avec l'administration centrale.

4.7.3 Planification stratégique

L'Agence est en voie de transformer ses processus de planification, de budgétisation et de rapports de façon à ce que les ressources soient consacrées aux priorités stratégiques. Cela s'avère particulièrement important au moment où l'ACDI doit mettre en œuvre, au cours de la prochaine année, une croissance annuelle de 8 p. 100 du budget de l'APD.

À l'issue de l'examen par l'Agence de son budget de fonctionnement, les processus de budgétisation ont été rigoureusement structurés et intégrés, et la gestion des données financières et la production de rapports ont été améliorées dans le but de permettre aux gestionnaires d'affecter les ressources en fonction des besoins. La planification et la production de rapports à ce chapitre, qui ont été amorcées par le *Rapport sur les plans et les priorités 2002*, continuent à s'améliorer. Un comité d'examen du budget de fonctionnement assure dorénavant le suivi, chaque mois, de l'affectation des ressources dans le cadre du budget de 2003-2004.

4.7 Résultats de gestion

Les activités dont s'inspire l'ACDI pour gérer ses programmes de façon efficace et productive relèvent des résultats de gestion. Ces résultats sont surtout de nature interne, mais ils revêtent une importance considérable en cette période de changements majeurs.

4.7.1 Ressources humaines

La Stratégie de gestion des ressources humaines de l'ACDI poursuit trois grandes priorités : devenir une organisation davantage axée sur le savoir et l'apprentissage continu, améliorer le maintien en poste de ses employés et le bien-être en milieu de travail et promouvoir un renouvellement continu grâce au recrutement. Parmi les résultats atteints en 2002-2003 figurent la création et la mise à jour des profils de compétence pour les membres de la haute direction de l'ACDI; la poursuite et l'évaluation du programme de mentorat de l'Agence; la promotion de l'équité en matière d'emploi au sein de l'Agence, dont la mise à jour d'un plan d'action; de même que la délégation, par la Commission de la fonction publique, de pouvoirs accrus, en particulier pour les nominations internes, et l'élaboration d'une stratégie de mise en oeuvre de la subdélégation des pouvoirs de dotation en personnel aux gestionnaires. L'Agence poursuit ses efforts en vue de favoriser un milieu de travail bilingue et maintient son engagement à l'égard des langues officielles.

4.7.2 Gestion du savoir et gestion/technologie de l'information

La vision qui inspire l'ACDI pour son service en ligne est de devenir une organisation intégrée et axée sur le savoir d'ici 2004, facilitant ainsi le travail de collaboration avec ses partenaires stratégiques et transmettant son savoir et son expérience. Outre la mise à jour routinière de son équipement et de ses logiciels, l'Agence est parvenue aux résultats suivants en 2002-2003 :

- Affaires électroniques – un site Internet restructuré présentant un contenu normalisé et enrichi sur les programmes et priorités de l'Agence; un formulaire en ligne de soumission de propositions, prêt pour la vérification; le travail se poursuit sur la mise au point d'un outil de gestion de projet en ligne, de modèles communs de passation de marché et de processus financiers automatisés.

- Collaboration électronique – l'Agence a accru le nombre et la fonctionnalité des espaces de collaboration sur le Web qu'utilisent son personnel, ses partenaires et le public pour mieux explorer les enjeux, partager le savoir et consulter les références, y compris le Forum des partenaires et le Forum des représentants sur le terrain; la collaboration est facilitée par la mise en oeuvre de solutions comme la vidéoc conférence et l'affichage des lignes directrices et des procédures de consultation électronique;

des jeunes stagiaires et professionnels une expérience internationale d'emploi axé sur la carrière au sein des organisations participantes.

Les activités se poursuivent dans trois grands programmes de sensibilisation – l'Initiative Le monde en classe, l'Initiative Journalisme et développement et le concours Papillon 208 (voir encadré). L'Initiative Le monde en classe, qui finance le développement d'activités et de ressources canadiennes adaptées au milieu scolaire, a été lancée en 2001 à titre de projet pilote. Depuis, cette initiative a pris un essor considérable et finance actuellement 49 projets éducatifs dans tout le pays. De plus, sous le thème « Saluons les Canadiens qui contribuent à un monde meilleur », l'Agence sensibilise le public et les jeunes en donnant un visage humain aux enjeux de développement international, tout en diffusant un message d'efficacité de l'aide axée sur les résultats. L'Agence poursuit aussi ses efforts en vue de consulter le public canadien, en tenant des consultations fructueuses portant sur les nouvelles politiques, notamment le développement du secteur privé et l'agriculture et le développement rural, de même que sur un certain nombre de programmations-pays de l'ACDI.

Ton battement, le globe s'en ressent : le concours Papillon 208

L'an dernier, l'ACDI a lancé le concours *Papillon 208*, concours de création littéraire et de création artistique pour les jeunes Canadiens âgés de 14 à 18 ans. Le concept « Ton battement, le globe s'en ressent », repose sur la théorie suivant laquelle le battement d'ailes d'un papillon d'un côté du globe produit suffisamment d'énergie pour créer un déplacement d'air considérable de l'autre côté du globe. L'objectif du concours est de sensibiliser les jeunes Canadiens au développement international en les aidant à prendre conscience du lien humain qui les unit aux populations de tous les pays du monde, tout en les mettant au défi de trouver des moyens d'influer sur le reste de la planète par leurs propres actions. En 2003, plus de 970 jeunes de partout au Canada ont participé à ce concours, soit trois fois plus que l'année précédente. Le site Web de Papillon 208²⁶ est devenu une destination populaire auprès des jeunes étudiants, enregistrant plus de 1,2 millions de visites et plus de 37 400 sessions d'utilisateur. Les propositions soumises se sont révélées novatrices dans leur analyse d'une vaste gamme d'enjeux, dont la protection des enfants, l'environnement, l'éducation et la santé. Le thème du concours cette année était l'Afrique, et de nouveaux critères ont permis la création de trois catégories : la création littéraire individuelle, la création artistique individuelle et la création artistique de groupe. Ceux et celles qui ont remporté les premiers prix ont pu expérimentier ce que c'est que de vivre dans un pays en développement en visitant, au cours de l'été 2003, des projets d'aide canadiens au Ghana.

²⁶ www.bp208.ca

4.6.4 L'engagement des Canadiens et des Canadiennes

Une meilleure perception de la valeur et de l'efficacité des programmes d'APD et d'AP

L'appui des Canadiens et des Canadiennes à l'aide étrangère se mesure à la perception qu'ils ont de la valeur et de l'efficacité du programme d'APD du Canada.

Comme elle l'a souligné dans les engagements consignés dans son *Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003*²⁵, l'ACDI a poursuivi tout au cours de l'année le suivi des sondages et des perceptions du public à l'égard de l'aide au développement. Les activités de recherche ciblaient les secteurs prioritaires du gouvernement, comme la sécurité nationale, et l'ACDI a pu profiter des renseignements des sondages sur l'Afghanistan et l'Iraq commandés par d'autres ministères fédéraux. À la lumière de l'intérêt renouvelé pour l'Afrique et de la programmation sur ce continent au lendemain du Sommet du G8 à Kananaskis, en Alberta, en juin 2002, l'ACDI a mis au point un plan de communications pour sensibiliser les Canadiens et les Canadiennes aux défis de développement que doit relever l'Afrique et aux initiatives que finance le Canada face à ces défis.

La mise en œuvre de la Stratégie d'engagement du public et du plan d'action de l'ACDI 1999-2003 s'est quasi terminée en 2002-2003. La Stratégie, qui présentait des initiatives de l'ACDI et des partenaires canadiens du secteur volontaire, a été conçue pour mieux faire comprendre au public les grands enjeux et l'apporter davantage les programmes d'aide internationale du Canada. L'objectif poursuivi était d'aider les Canadiens et les Canadiennes à faire la transition d'une connaissance élémentaire de la coopération au développement à une action éclairée sur les enjeux mondiaux.

Une plus grande participation du public à la coopération internationale au développement

L'Agence poursuit ses efforts en vue de mieux informer les citoyens canadiens de la valeur et de l'efficacité du programme canadien de coopération au développement. L'ACDI a appuyé des partenaires qui mettent en œuvre des activités destinées aux populations cibles de leur région et, dans certains cas, de plusieurs régions du pays. L'Association canadienne pour les Nations Unies (ACNU), par exemple, a élaboré un atelier en trois volets dans les deux langues intitulé « Quel genre de monde...? ». Ce projet a permis de rejoindre et de sensibiliser directement 12 000 jeunes, de même que leurs enseignants, les commissions scolaires, les parents et les collectivités.

La participation des jeunes est également une priorité pour l'ACDI. C'est pourquoi elle administre le Programme de stages internationaux pour les jeunes (PSIJ), qui s'inscrit dans la foulée de la Stratégie emploi jeunesse (SEJ) de Développement des ressources humaines Canada (DRHC). Ce programme continue à profiter à des centaines de stagiaires, aux organisations qui paraissent ces stages, de même qu'à l'Agence qui offre à

Il y a deux ans, un groupe de dirigeants africains progressistes ont mis au point un plan en vue de mettre un terme à la marginalisation de l'Afrique par rapport au reste du monde. Connus sous le nom de Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD), ce plan témoigne de la détermination des dirigeants africains de prendre leur propre développement et d'inviter leurs partenaires internationaux à collaborer avec eux, et non pour eux, à concrétiser cette vision. Cette invitation fut bien accueillie par le Groupe des huit (G8) au Sommet de Kananaskis, en Alberta, en juin 2002, qui proposa le Plan d'action pour l'Afrique. Le Fonds canadien pour l'Afrique se veut un élément clé de la contribution de l'ACDI à ce plan d'action.

Conformément aux principes d'efficacité du développement, le Fonds canadien pour l'Afrique s'appuie sur une série de principes porteurs qui sont perçus non seulement comme de bonnes pratiques de développement, mais comme des principes qui appuient fermement les priorités énoncées dans le NEPAD. La programmation, en conséquence, se concentre sur la création de partenariats de collaboration axés sur le consensus et fondés sur un engagement conjoint entre le Canada et ses partenaires africains.

Le Fonds concentre sa programmation sur le leadership africain et la prise en charge du processus de développement par l'Afrique, en insistant sur le renforcement des capacités locales et le partage des responsabilités sur le plan des résultats. Ces stratégies porteuses ont été conçues pour soutenir les résultats de développement qui présentent une concentration sectorielle et thématique témoignant des principes et objectifs énoncés dans le NEPAD dans les secteurs suivants : santé et lutte contre le VIH/sida, croissance durable, commerce et investissement, paix et sécurité, possibilités numériques, institutions et gouvernance, ainsi que dans les secteurs de l'agriculture et de l'eau, tant à l'échelle régionale que panafricaine.

À titre de réponse directe au NEPAD qui cherche à améliorer les relations en matière d'aide, de commerce et de dette entre l'Afrique et le reste du monde et à accroître le flux de capitaux sur ce continent, voici une série d'initiatives cohérentes en faveur du commerce qui ont été mises sur pied : l'élimination des tarifs et des contingents sur presque toutes les importations des pays les moins avancés; la tenue d'une mission commerciale en Afrique sous la direction d'un ministre canadien; des contributions supplémentaires au Fonds fiduciaire PPTF de la Banque mondiale; la remise des dettes de l'aide publique au développement contractées par les pays d'Afrique subsaharienne; un engagement à l'égard du renforcement des capacités liées au commerce; et la création du Fonds d'investissement du Canada pour l'Afrique, qui générera l'investissement du secteur privé à l'appui du développement de l'Afrique. Cette réponse interministérielle à plusieurs volets souligne toute l'importance que le Canada accorde à une mise en œuvre cohérente du Plan d'action pour l'Afrique.

Pays en voie de graduation

Les programmes de l'ACDI dans les sept pays d'Europe de l'Est qui doivent adhérer à l'Union européenne en mai 2004 – la République tchèque, l'Estonie, la Hongrie, la Lettonie, la Lituanie, la Pologne et la Slovaquie – cessent progressivement leurs activités, et les fonds prévus sont redirigés vers l'Europe du Sud, l'Asie centrale et le Caucase méridional. Entre-temps, l'ACDI appuie la Pologne, la Hongrie, la République tchèque et la Slovaquie dans leurs efforts visant à établir leurs propres programmes d'aide au développement. En 2002-2003, l'ACDI les a aidés à créer les mécanismes qui leur permettront de collaborer avec les organisations non gouvernementales. En 2002-2003 également, de nouveaux cadres « de graduation » ont été approuvés. C'est le cas de la Malaisie où les activités de coopération doivent prendre fin en 2003-2004 et de la Thaïlande où la fin du programme de coopération est prévue pour 2005-2006.

4.6.3 Concentration géographique appropriée

Les nouveaux pays de concentration de l'ACDI

En 2002-2003, l'ACDI a rapidement développé et consolidé son travail dans les pays pauvres d'Afrique. Dans le budget de février 2003²³, le gouvernement du Canada s'est engagé à doubler l'aide au développement d'ici 2010. Au moins 50 p. 100 de cette augmentation ira à l'**Afrique**, portant ainsi l'aide totale versée à ce continent à quelque 6 milliards de dollars au cours des cinq prochaines années.

Conformément à son *Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace*²⁴, l'ACDI a pris l'engagement de concentrer sa programmation dans un nombre restreint de pays qui figurent parmi les plus pauvres du monde. Cela ne signifie pas que l'Agence abandonne les pauvres d'ailleurs puisque par son appui au système multilatéral, elle continuera à contribuer au développement durable et à réduire la pauvreté dans d'autres pays. À la fin de 2002, l'ACDI avait sélectionné un premier groupe de neuf pays où elle concentrera davantage de ressources dans un nombre limité de secteurs. Ces pays sont le Bangladesh, la Bolivie, le Ghana, l'Éthiopie, le Honduras, le Mali, le Mozambique, le Sénégal et la Tanzanie. Il s'agit, dans tous les cas, de pays à faible revenu qui se sont engagés à réduire la pauvreté. Ils ont aussi démontré une capacité à utiliser l'aide de façon efficace en promettant d'améliorer la gouvernance, de favoriser le respect des droits de la personne et de mettre fin à la corruption.

De plus, l'Agence a élevé certains pays, comme l'Afrique du Sud et le Nigéria, au rang de pays « d'importance régionale ». Leur présence et leur influence dans leur région justifient pleinement ce statut. L'ACDI en est aussi à mettre au point une approche stratégique régionale qui met l'accent sur la création de partenariats et l'enrichissement des connaissances sur les enjeux du développement dans le monde arabe contemporain.

²³ <http://www.fin.gc.ca/budtoct/2003/budlistf.htm>

²⁴ <http://www.acdi-cida.gc.ca/aide-efficace>

La ministre a diffusé la nouvelle politique de l'ACDI intitulée *L'agriculture au service du développement rural durable*²¹. Elle a organisé des consultations nationales et internationales pour mettre à jour sa politique sur le développement du secteur privé, qu'elle a rendue publique en juillet 2003. Le travail préliminaire en vue d'une stratégie de renforcement des capacités liées au commerce a été amorcé, et les activités se poursuivent afin de revoir la politique sur la durabilité de l'environnement.

La nouvelle politique sur le développement rural et l'agriculture établit des cibles de dépenses précises qui devraient permettre à l'Agence de quintupler le financement de ce secteur au cours des cinq prochaines années. Elle vise à réduire la pauvreté en stimulant la croissance économique dans un secteur où 70 p. 100 des pauvres du monde gagnent leur vie. Grâce au Fonds canadien pour l'Afrique, l'Agence a aussi doublé sa contribution au Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI)²² pour des recherches en Afrique portant sur la productivité agricole et axées sur les besoins des petits agriculteurs et des fermes productrices.

La contribution de l'Agence au GCRAI a appuyé bon nombre de projets agricoles novateurs dont 40 p. 100 sont mis en oeuvre en Afrique. Par exemple, l'introduction de nouvelles variétés de riz en Afrique, qui allient la robustesse des variétés africaines à la productivité élevée des variétés asiatiques, est en voie de modifier les pratiques en Afrique de l'Ouest, limitant d'autant la nécessité d'importer du riz à prix élevé.

L'ACDI répond également aux tendances et besoins présents des pays partenaires, par exemple,

- *dans les guerres et les conflits civils*, elle investit davantage dans la consolidation de la paix et la prévention des conflits, en portant un intérêt particulier pour l'Afrique. L'ACDI collabore également avec ses homologues de l'Agence japonaise de coopération internationale (JICA) pour les aider à élaborer une formation en matière de consolidation de la paix, en adaptant les modules de formation de l'ACDI dans ce secteur à la clientèle de la JICA;

- au chapitre de la *sécurité mondiale*, elle poursuit ses efforts de coordination et de collaboration avec les autres ministères à l'appui des opérations internationales et multinationales de sécurité, particulièrement en Iraq, en Afghanistan, au Moyen-Orient et en Afrique et, de façon plus générale, de lutte contre le terrorisme. L'ACDI a également participé au groupe de travail interministériel sur la sécurité humaine, la consolidation de la paix et le déploiement de policiers civils.

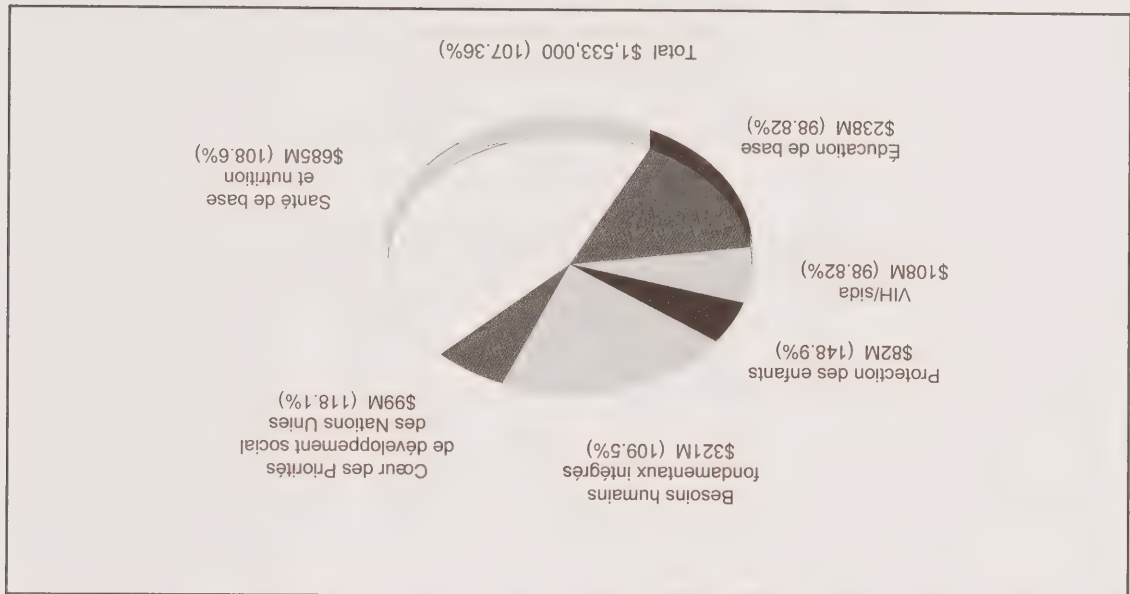
²¹ http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/8949395286c4d3a58525641300568be1/174c329c4fd0dd6485256c4e00616009?OpenDocument

²² www.cgiaf.org (en anglais seulement)

Tableau 2 : Dépenses consacrées à ce jour aux priorités de développement social (en millions de dollars) – Exercices 2000-2001 à 2002-2003

	Exercice 2000-2001			Exercice 2001-2002			Exercice 2002-2003			Total cumulatif des trois années	
	Cible	Réel	Cible	Cible	Réel	Cible	Réel	Cible	Réel		
Santé de base et nutrition	182	220	203	248	248	248	217	633	685	(108,06%)	238
Éducation de base	49	52	82	81	81	110	105	241	238	(98,82%)	108
Lutte contre le VIH/sida	22	28	36	37	37	62	43	120	108	(89,13%)	82
Protection des enfants	10	23	18	32	27	27	27	55	82	(148,91%)	292
Besoins humains fondamentaux	90	91	101	121	101	101	108	292	321	(109,47%)	99
Financement aux intégrés											
Financement de base de l'ONU pour les PDS	26	43	26	27	32	32	29	84	99	(118,10%)	1533
Totaux	379	457	466	298	580	528	1,425	1,533	1,533	(107,36%)	

Figure 4 : Dépenses consacrées à ce jour aux priorités de développement social



L'Agence poursuit également le renforcement de ses propres capacités à intégrer l'égalité entre les sexes à toute sa programmation, en offrant des cours à son personnel et à ses partenaires et en les tenant régulièrement au courant des faits nouveaux grâce à un site Web et à un serveur de liste. De plus, en 2002-2003, l'Agence a élaboré un cadre d'évaluation des résultats en matière d'égalité entre les sexes dans le but de vérifier si les ressources consenties se traduisent par des résultats concrets. L'ACDI a aussi mis au point un cadre en vue d'intégrer l'égalité entre les sexes aux programmes et projets de ses partenaires du secteur volontaire. En outre, elle a fourni conseils et assistance technique au Bureau de la coordination des affaires humanitaires (BCAH) des Nations Unies pour l'élaboration d'un plan d'action visant l'intégration de l'égalité entre les sexes.

En 2000, l'Agence a rendu publique son intention de se concentrer sur quatre priorités de développement social – l'éducation de base, la santé et la nutrition, la lutte contre le VIH/sida et la protection des enfants – l'équité entre les sexes étant intégrée à chacune de ces priorités. L'objectif est de doubler d'ici 2005 le financement en matière de santé et de nutrition et de quadrupler le financement dans les autres secteurs (voir le tableau 2 et la figure 4). Conformément aux engagements pris par l'Agence, tous ses Plans d'action, y compris les résultats escomptés et les indicateurs, ont été achevés en 2002 et sont actuellement mis en oeuvre. L'Agence a dépassé ses cibles de dépenses au cours des deux premières années, et de nombreux programmes-pays vont maintenant dans le sens de cette nouvelle orientation.

Priorités de développement social

4.6.2 Concentration sectorielle et thématique appropriée

L'Agence s'emploie également à resserrer ses partenariats avec les organisations du secteur volontaire et avec les entreprises du secteur privé, tant au Canada que dans les pays partenaires. Enfin, l'Agence s'attache à renforcer les institutions internationales avec lesquelles elle collabore. L'appui de l'ACDI, par exemple, a permis à la Banque africaine de développement (BAfD) de composer avec l'agitation en Côte d'Ivoire. L'Agence a aussi travaillé étroitement avec le Programme alimentaire mondial (PAM) pour l'aider à mieux se recentrer sur les résultats.

L'Agence a également favorisé la cohérence des politiques grâce à ses partenaires. Ainsi, l'appui consenti par l'Agence à l'Institut international du développement durable (IID) a permis à cette organisation de participer aux discussions sur les politiques en matière d'environnement dans le contexte de la sécurité, de la pauvreté et du commerce. L'IIDD a également permis de faire avancer le dialogue mondial sur les politiques dans les secteurs du commerce international et de l'investissement, des politiques économiques, du changement climatique et de la gestion des ressources naturelles.

Partager le savoir avec les partenaires canadiens

Tout au long de 2002-2003, l'ACDI a collaboré étroitement avec ses partenaires canadiens dans le but de renforcer leurs capacités à relever les grands défis du développement :

- 125 participants ont pu améliorer leurs connaissances en matière d'égalité entre les sexes dans le cadre d'ateliers d'un jour organisés par l'Agence;
- 120 participants ont pu se familiariser avec l'application de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* à leur programmation dans le cadre d'ateliers d'un jour organisés par l'ACDI;
- L'Agence a coprésidé, de concert avec le Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI), une activité d'apprentissage sur la question de la prise en charge locale, laquelle a mis en lumière les approches stratégiques qui sont entièrement dirigées et prises en charge par les pays en développement, ainsi que les moyens qui permettent aux partenaires canadiens de promouvoir dans leur programmation la prise en charge par les pays du Sud.

Des partenariats axés sur le consensus et la collaboration entre l'ACDI et ses partenaires

La création de partenariats avec les pays en développement constitue un processus complexe. La coordination des activités entre les donateurs et l'harmonisation des pratiques d'aide avec le pays partenaire qui en assume la direction – dans la mesure du possible – constituent des éléments importants d'un partenariat efficace entre les donateurs et les pays en développement. En 2002-2003, l'ACDI a participé aux efforts d'harmonisation dans plusieurs pays. C'est le cas en Tanzanie, où l'Agence participe, conjointement avec de multiples donateurs, à un programme de soutien budgétaire au plan de développement du gouvernement.

Le Programme interaméricain, par ses efforts en vue d'établir une collaboration hémisphérique avec les institutions de l'Organisation des États américains (OEA), s'impose comme un modèle pour les programmes régionaux. Comme ce programme n'est pas prévu pour un pays en particulier, il peut cibler la coordination politique des enjeux régionaux dans le contexte du Sommet des Amériques et la coordination interministérielle avec le MAECI. La participation de l'ACDI aux conseils de gestion des institutions de l'OEA lui permet de promouvoir un ordre du jour du Sommet axé sur la réduction de la pauvreté et le développement social et démocratique. Cette participation lui permet aussi de partager son savoir-faire dans les secteurs qu'elle juge prioritaires, grâce à des projets comme son plan d'intégration de l'égalité entre les sexes.

s'intègre à l'engagement pris par l'ACDI de doubler, d'ici 2005, son investissement dans l'éducation de base en Afrique pour le porter à 100 millions de dollars par année.

L'Agence s'est engagée à explorer et à créer des partenariats novateurs en 2002-2003. Ainsi, l'ACDI, le ministère britannique du Développement international (DFID) et la Banque mondiale ont participé à une mission conjointe en vue de définir un programme d'appui à la modernisation du secteur public en Jamaïque. Au Brésil, l'ACDI et le DFID collaborent étroitement, l'ACDI participant à l'examen annuel du programme du DFID, alors que ce dernier participe à l'évaluation et à l'examen du programme de l'ACDI. L'Agence, de concert avec la Banque mondiale, prête main-forte aux États brésiliens qui veulent élaborer des stratégies de lutte contre la pauvreté à l'échelle de leur État. L'Agence a aussi entrepris la planification d'un projet de coopération trilatérale entre le Canada, le Brésil et la Bolivie. De plus, la programmation novatrice permet l'ajout de nouveaux partenaires au programme d'aide. Par exemple, le nouveau Programme de partenariat avec les peuples autochtones (PPPA) de l'ACDI associe les communautés des Premières nations canadiennes à celles d'autres pays.

Une programmation axée sur les politiques et une cohérence accrue entre l'ACDI et ses partenaires

Dans le monde interdépendant d'aujourd'hui, les enjeux autres que ceux liés à l'aide, comme le crime international, la stabilité financière mondiale, la paix et la sécurité, le commerce et la dette, peuvent tous influencer le développement. Ainsi, il en coûte plus cher aux pays en développement de se voir limiter l'accès au marché ou de se voir imposer des tarifs élevés sur les produits agricoles sur le plan des pertes de revenus d'exportation que ce qu'ils reçoivent sous forme d'aide au développement. Le 1^{er} janvier 2003, le Canada a franchi une étape importante en vue de résoudre ce problème en éliminant tous les tarifs et contingents sur pratiquement toutes les importations des pays les moins avancés.

Plusieurs ministères et organismes canadiens participent maintenant d'une façon ou d'une autre à des projets internationaux. La coopération interministérielle est tout aussi importante que la coopération entre les donateurs internationaux. L'Agence s'est engagée à favoriser la cohérence des politiques au sein du gouvernement du Canada et à veiller à ce que les grands enjeux fassent l'objet de séances régulières dans le cadre des groupes de travail interministériel. L'ACDI fait partie du groupe de travail spécial sur le cadre de politique internationale, en plus de jouer un rôle prépondérant dans la prise de positions du Canada lors des grandes conférences internationales, comme le Sommet du G8 de juin 2002 et le Sommet mondial pour le développement durable de septembre 2002.

Une approche sectorielle est une approche de programmation novatrice qui contribue à une plus grande efficacité de l'aide. Le financement qui passe par cette approche est réservé aux programmes intégrés et pris en charge localement qui englobent un secteur entier, comme l'éducation ou la santé. Parmi les partenaires d'une approche sectorielle, citons les institutions locales et la communauté des donateurs qui partagent une vision commune, des objectifs communs et, souvent, des procédures et systèmes communs. L'ACDI est partenaire de nombreuses approches sectorielles, notamment dans le secteur de l'éducation au Mali, en Tanzanie et en Ouganda, et dans le secteur de la santé au Bangladesh et au Malawi. Par exemple, en novembre 2002, la ministre a réitéré son appui à la Tanzanie pour ses plans en matière d'éducation de base. La contribution proposée

Nouvelles approches pour les pays en crise

L'ACDI s'engage à trouver de nouvelles approches qui répondent aux besoins des pays à faible revenu en crise. L'Agence participe, de concert avec d'autres donateurs, aux activités du réseau de conflit, de paix et de coopération au développement du CAD de l'OCCDE. L'Agence étudie et élabore également de nouvelles approches au sein même de ses programmes :

- Le Programme de la Colombie, à titre de projet pilote, cherche à combler le fossé existant entre l'aide humanitaire et l'aide traditionnelle au développement dans les pays où un conflit a interrompu la programmation traditionnelle. L'ACDI coordonne ses propres programmes en étroite collaboration avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, ainsi qu'avec d'autres donateurs sur le terrain, en parrainant plusieurs initiatives de donateurs qu'elle dirige, comme les évaluations institutionnelles conjointes des donateurs et les groupes sectoriels de donateurs.
- Au Soudan, l'Agence a soutenu, de concert avec le PNUD, un projet de planification pour la paix. Ce projet illustre bien la façon dont une approche-programme, qui réunit un consortium de donateurs, peut appuyer les processus de consultation destinés à établir les priorités et les plans du peuple soudanais. En contrepartie, ces plans et priorités ont permis au groupe de travail interministériel canadien de formuler la politique du Canada à l'égard du Soudan.

L'ACDI, à l'instar d'autres donateurs, a délaissé les approches traditionnelles axées sur les projets pour soutenir des programmes intégrés conçus et mis en œuvre par les pays partenaires et financés par de multiples donateurs qui travaillent étroitement ensemble. Ainsi, au lieu de financer un projet qui offre un programme de formation aux enseignants, l'ACDI consacre dorénavant ses ressources à la mise sur pied d'un fonds commun qui appuie une gamme élargie de programmes dans l'ensemble du système d'éducation. Non seulement cette approche réduit-elle le chevauchement, ainsi que les coûts administratifs et les pressions sur les pays bénéficiaires, mais elle garantit aussi que toute activité entreprise dans le secteur de l'éducation sera appuyée par un plan d'ensemble. Cette approche, d'avantage axée sur la collaboration, met l'accent sur le dialogue, la coordination et l'investissement stratégique de la part de tous les partenaires.

Nouvelles approches pilotes de programmes

peut encore assumer ce leadership.

grands enjeux africains à l'échelle du continent, là où aucune organisation africaine ne celles qui sont pilotées par un organisme multilatéral dont les activités portent sur les propositions soumises par les Africains, présentant de solides partenariats africains ou

4.6 Stratégies visant des résultats de développement durables – Les résultats porteurs

Par la publication, la diffusion et la mise en œuvre du document *Le Canada contribue à un monde meilleur – Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace*, l'Agence a fait de grands progrès dans ses résultats porteurs en 2002-2003. Cet énoncé précise les stratégies – comment, quand, où, avec qui et sous quelles conditions – qui servent à l'établissement des programmes de l'Agence. Ces stratégies portuses associent les principes d'efficacité de l'aide (voir annexe III) aux bons types de programmes, dont les nouvelles approches de programmation, un juste équilibre entre les programmes directs et réactifs, une concentration sectorielle, thématique et géographique appropriée et la participation des Canadiens et des Canadiennes. L'un des objectifs clés de l'ACDI dans la poursuite de ses stratégies visant des résultats porteurs est d'améliorer la capacité de tous ses partenaires à mettre en œuvre les principes d'efficacité de l'aide.

Au cours de la dernière décennie, l'approche de programmation de l'ACDI était à la fois stratégique dans sa concentration géographique et thématique et flexible dans l'atteinte d'un équilibre entre la programmation directive et réactive. L'Agence en a tiré d'importants enseignements et, au cours des deux dernières années, la majorité des programmes ont recentré leurs activités de façon à mieux refléter les intérêts nationaux du Canada et son avantage comparatif.

4.6.1 Orientation appropriée de la programmation

Faciliter la prise en charge locale

La prise en charge locale signifie que les pays partenaires – tant les gouvernements que leur population – décident de la façon dont ils se développeront. Ce sont leurs priorités et non celles des donateurs qui doivent prédominer dans tout programme de développement. Cela suppose aussi que les pays partenaires sont responsables de la gestion des ressources financières et humaines nécessaires à la mise en œuvre de leurs plans et activités de développement. Pour bon nombre de pays, le plan national de développement coïncide avec le Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté, qui constitue l'assise de la coopération au développement avec des donateurs comme le Canada. L'ACDI a favorisé la participation du public à l'élaboration de ces plans dans plusieurs pays, dont l'Éthiopie et la Bolivie.

L'un des éléments clés de la prise en charge locale est le renforcement des capacités des partenaires de l'Agence à planifier et à gérer leurs propres programmes de développement. Ainsi, l'Agence soutient toujours les initiatives de développement durable et efficace en exigeant que ses partenaires canadiens conçoivent, mettent en œuvre et procèdent au suivi des programmes en étroite collaboration avec leurs homologues des pays du Sud. Partout où cela est possible, l'ACDI appuie directement les activités des organisations locales. Ainsi, le Programme panafricain ne finance que les

les diamants de la guerre. Cette campagne a abouti en novembre 2002 à la signature d'un accord par les gouvernements de plus d'une cinquantaine de pays producteurs et commerçants de diamants en vue de mettre fin au commerce des diamants de la guerre. En Iraq, l'ACDI a participé aux activités de planification d'urgence, comme la mise en place des denrées alimentaires, grâce à une contribution de 100 millions de dollars. Elle a de plus prévu une aide à plus long terme à la suite du conflit, en accordant un financement supplémentaire de 200 millions de dollars. Dans les Balkans, l'ACDI, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) et le ministère du Solliciteur général (SGC) collaborent au sein d'un partenariat spécial qui permet le déploiement rapide de la police civile au Kosovo et ailleurs dans les Balkans. Le développement des capacités locales et l'utilisation de l'expertise locale partout où cela est possible (voir encadré sur l'expérience afghane) s'avèrent des éléments clés de tous les programmes de consolidation de la paix appuyés par l'ACDI.

L'appui au leadership en Afghanistan se veut une étape importante dans la relance et la reconstruction du pays

L'ACDI appuie la prise en charge locale du processus de reconstruction en Afghanistan. En vertu de l'Accord de Bonn de décembre 2001, la communauté internationale et les représentants afghans ont établi un gouvernement provisoire pour l'Afghanistan et adopté une feuille de route pour la reconstruction du pays. Depuis, s'est opérée une transition importante du leadership international en faveur du leadership et de la coordination des efforts de reconstruction par l'Afghanistan. L'Autorité provisoire afghane a élaboré un cadre et un budget de développement national devant servir d'outils essentiels à la prise de décisions. C'est également ce cadre que les donateurs appuient. Il comprend les volets suivants : aide humanitaire, aide à la transition (paix et sécurité) et besoins de reconstruction à long terme.

Le gouvernement transitoire afghan doit pouvoir gouverner et fournir des services. Pour l'instant, toutefois, il ne peut y parvenir sans l'appui financier de la communauté internationale. En vertu de sa stratégie d'aide provisoire à l'Afghanistan 2003-2005, l'ACDI apporte un soutien budgétaire à l'Autorité provisoire afghane, lui permettant ainsi de gouverner, de payer les salaires et les frais d'exploitation et de fournir des services à la population afghane. Cette initiative comprend également un appui direct aux Canadiens-Afghans qui collaborent avec les ministères afghans, ainsi que la formation des représentants du gouvernement. Ce type d'appui représente 42,5 millions des 112 millions de dollars prévus pour le financement de l'aide à l'Afghanistan en 2002-2003. La portion non utilisée est consacrée aux soins de santé, à l'éducation, à la promotion des droits de la personne, en particulier ceux des femmes, et à d'autres secours d'urgence.

Enfin, parmi les grandes réalisations de l'ACDI en 2003-2003 figurent ses activités de collaboration avec d'autres ministères sur l'approche des 3D en matière de sécurité mondiale, soit la diplomatie, le développement et la défense. Pilier clé de la présence étrangère du Canada dans plusieurs pays, l'Agence collabore, par exemple, avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et le ministère de la Défense nationale sur le terrain en Afghanistan à la relance, à la reconstruction et à la sécurité de cette nation.

suite à son engagement de concentrer ses efforts sur la gouvernance en Europe de l'Est, l'ACDI appuie en Lituanie la création d'unités de planification stratégique, la réforme législative et une meilleure préparation des documents pour le Cabinet. Depuis l'établissement des priorités par le Cabinet, ce sont celles-ci qui guident le processus décisionnel et l'attribution des ressources. Au Kosovo, les normes et pratiques de la police canadienne ont été intégrées au programme de l'École de police du Kosovo. Elles permettent aux officiers de police locale de gérer la diversité ethnique de façon non conflictuelle.

L'ACDI en est à mettre au point une nouvelle stratégie de gouvernance pour l'Afrique. L'Agence s'engage à développer les capacités de ses partenaires en matière de responsabilisation et de gestion financière, comme c'est le cas au Mozambique, où le Canada participe à un mécanisme novateur. Il s'agit d'un « observatoire de la pauvreté » qui évalue les progrès dans la réalisation des objectifs que le pays s'est fixés dans son Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté. Ce mécanisme repose sur la participation d'un vaste éventail d'intervenants dont le gouvernement, les donateurs et la société civile du Mozambique. En Asie, l'ACDI, fidèle à son engagement de soutenir le développement des capacités locales, appuie un projet en Chine dont l'objectif est de revoir les lois et de soutenir l'Assemblée populaire nationale et les assemblées populaires locales afin d'adopter de nouvelles mesures de transparence, de responsabilisation et de participation du public. Enfin, l'ACDI appuie le renforcement des capacités des bureaux de vérification de plusieurs pays, ce qui se traduit par des progrès quant aux rapports de rendement, à la responsabilisation et à la gouvernance. À titre d'exemple, une nouvelle méthode de vérification des taxes en Tanzanie a permis à ce pays d'accroître ses revenus de 20 p. 100.

Miser davantage sur la prévention des conflits, la réconciliation après les conflits, la consolidation de la paix et la sécurité

Trois guerres et quatorze conflits violents font présentement rage en Afrique. Dans une dizaine de pays, les combats menacent d'éclater ou de reprendre. Près de 15 millions de personnes ont été déplacées dans leur propre pays, alors que 4,5 millions d'autres personnes ont trouvé refuge dans les pays voisins. Dans les deux cas, la majorité sont des femmes et des enfants. Parmi les mesures prises par l'Agence pour pallier cette situation, la promotion de la paix et de la sécurité est devenue un objectif stratégique prioritaire de ses efforts en vue de réduire la pauvreté en Afrique. Elle compte y parvenir en ciblant la prévention des conflits et en établissant des ponts entre la réconciliation après les conflits et le développement à long terme.

Ainsi, en Afrique de l'Ouest, le Fonds canadien pour l'Afrique appuie le nouveau Centre international Kofi Annan de formation aux opérations de maintien de la paix, établi au Ghana. Cet appui lui permet de renforcer ses capacités à former les militaires et le personnel civil de l'Afrique de l'Ouest dans une vaste gamme de secteurs liés aux opérations de paix, dont la démobilisation, la démilitarisation et la réinsertion sociale, la coopération civilo-militaire et les questions d'équité entre les sexes. En Afrique également, l'ACDI soutient une campagne du Partenariat Afrique Canada (PAC) contre

20 Les brigades de lutte anticorruption ont reçu 30 000 dollars américains en 2002-2003, et le financement se poursuit. Le plan national de transparence est un Fonds local qui a reçu 26 000 dollars américains en 2002-2003, et le financement se poursuit. Tous les fonds sont administrés par le personnel sur le terrain.

En Bolivie, les efforts consentis à la modernisation de l'État représentent environ la moitié du programme bilatéral de l'ACDI. Les premiers signes d'une plus grande responsabilisation de la part du gouvernement se sont manifestés en 2002-2003 lorsque ce dernier a confié au vice-président du pays la tâche de diriger les efforts de lutte contre la corruption et d'établir, au sein même de son Bureau, une unité de lutte anticorruption. Grâce à l'appui de l'ACDI²⁰, le gouvernement de la Bolivie a élaboré un plan national de transparence, en plus de créer des brigades mobiles de lutte anticorruption. Pour donner

L'Agence s'emploie à consolider les institutions démocratiques en vue d'accroître leur efficacité, leur responsabilisation et leur transparence, domaines qui s'imposent de plus en plus comme étant indispensables à la croissance économique. Elle s'efforce entre autres de soutenir les améliorations au système électoral, la réforme des assemblées législatives, des organismes juridiques et de l'administration publique et la création d'une presse libre. Elle appuie également les organisations non gouvernementales, comme les groupes communautaires, qui veillent à ce que la voix des populations exploitées ou marginalisées soit prise en considération dans le processus de développement. Ainsi, en Ukraine, le projet Voix du peuple, doté d'un budget de 2 millions de dollars, appuie la mise en place de mécanismes qui permettent aux citoyens d'exprimer leur opinion, dans l'espoir de stimuler la participation du public aux affaires municipales et de favoriser la transparence et la responsabilisation de la part du gouvernement.

Consolider les institutions démocratiques

Parmi les résultats atteints en 2002-2003, notons un règlement plus rapide des plaintes (31 p. 100 d'entre elles sont réglées dans un délai de 45 jours); davantage de coopération et de respect en ce qui a trait aux recommandations du Bureau de l'Ombudsman de la part des institutions publiques chargées de protéger les droits des segments plus vulnérables de la population; une plus grande efficacité (70 p. 100 de succès) de ses interventions dans les luttes sociales; et la consolidation de ses politiques, procédures et systèmes institutionnels.

au deuxième rang comme institution profitant de la plus grande crédibilité en Bolivie, après l'Eglise catholique.

L'ACDI prend part à une approche novatrice axée sur le développement des capacités des institutions des droits de la personne, à titre de partenaire dans le cadre d'un financement commun regroupant de multiples donateurs. L'objectif est d'appuyer le Bureau de l'Ombudsman des droits de la personne en Bolivie (l'Agence en est le plus important donateur : 5 millions de dollars de 2000 à 2005). Cette initiative a largement dépassé les attentes de l'Agence. Le Bureau de l'Ombudsman joue un rôle prédominant dans la médiation entre l'État et la société civile, tout en conservant sa neutralité et sa crédibilité. Selon les sondages d'opinion, le Bureau de l'Ombudsman se classe

Situation de la Bolivie sur le plan du développement

Classement selon l'indice du développement humain (IDH) : 114/175 pays
Espérance de vie : 63,3 ans
Mortalité infantile : 60/1 000 naissances vivantes
Taux d'analphabétisme des adultes : 14 %
Pourcentage de la population privée d'un accès à l'eau potable : 17 %
Pourcentage de la population qui vit avec moins de 1 \$US par jour : 14,4 %
PIB par habitant : 2 300
Service de la dette (total) en pourcentage du PIB : 6,8 %

Consolider la crédibilité de l'Ombudsman de la Bolivie

Principales cibles et résultats d'ensemble

Accroître l'intégration des principes liés aux droits de la personne à la programmation de développement

Il ne peut y avoir de développement durable si la sécurité physique des gens est compromise, s'ils ne disposent pas de ressources ou s'ils ne peuvent avoir accès au processus décisionnel au sein de leur collectivité. L'Agence encourage le respect des droits de la personne comme un des piliers du développement durable et équitable. Il s'agit donc d'intégrer les droits de la personne à la programmation de développement et d'appuyer des initiatives précises en matière de droits de la personne, comme des programmes de sensibilisation et de défense des droits et la création d'organismes voués à la défense des droits de la personne.

Le principal appui de l'Agence dans ce secteur se manifeste surtout à l'échelle communautaire, par la prestation d'une assistance technique et d'un financement aux organismes qui défendent les droits de leurs membres. Au Sri Lanka, par exemple, les bénévoles communautaires du projet des Communautés de plantation ont pu obtenir, pour plus de 700 membres des collectivités ciblées, des documents d'identification de base, comme les certificats de naissance et les cartes d'identité, tout en les sensibilisant à leurs droits fondamentaux. Au Cameroun, l'appui aux organisations des droits de la personne a permis la création d'un véritable réseau, ce qui a eu pour effet de stimuler l'efficacité et l'impact de ces organisations. L'Agence soutient également les droits de la personne et la réforme du secteur public dans les Amériques (voir encadré). Sur la scène internationale, l'ACDI finance des organisations multilatérales, comme le PNUD et le Commonwealth, lesquelles ont contribué à la mise sur pied de commissions des droits de la personne et de bureaux d'ombudsmen dans bon nombre de pays, dont le Bangladesh, l'Afrique du Sud et l'Ouganda.

2002-2003. On observe aussi un accroissement de la participation communautaire dans la gestion de l'environnement.

La participation communautaire s'est aussi avérée un facteur dominant des projets appuyés par le Fonds Inde-Canada pour l'environnement (FICE – 72 millions de dollars de 1991 à 2008). Ce Fonds a favorisé l'adoption de technologies peu onéreuses, comme la récolte de l'eau de pluie, l'énergie solaire et les fours améliorés; la formation de comités de gestion des ressources communautaires et l'élaboration de plans de gestion des ressources; ainsi que la création de groupes de production de revenus à l'intention des femmes, comme ceux gérant la vente de plants des pépinières du projet. Au Brésil, la réconciliation communautaire et la collaboration de multiples intervenants ont joué un rôle important dans la réhabilitation de sites miniers (contribution de l'ACDI de 1,2 million de dollars de 1998 à 2003). Ce projet, qui réunissait les gouvernements fédéral et des États, les compagnies minières, les universités, les collectivités et les comités des bassins versants, s'était fixé comme objectif d'élaborer un programme de réhabilitation en vue de réduire la pollution par les métaux lourds, résultat de pratiques minières non viables.

4.5.4 Gouvernance

Résultat stratégique 4 : Gouvernance (l'ACDI y a consacré plus de 294 millions de dollars en 2002-2003)

Dans son *Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003*, l'ACDI s'est engagée à améliorer les structures de gouvernance et les capacités institutionnelles des pays partenaires, à renforcer la société civile et à favoriser un plus grand respect des droits de la personne et des principes démocratiques, entre autres

- en accroissant l'intégration des principes liés aux droits de la personne à la programmation de développement;
- en poursuivant les efforts en vue de consolider les institutions démocratiques; et en misant davantage sur la prévention des conflits, la réconciliation après les conflits, la consolidation de la paix et la sécurité.

Dans le *Rapport sur le développement humain 2002* du PNUD, le Secrétaire général des Nations Unies, Kofi Annan, déclarait qu'un bon gouvernement était peut-être le facteur le plus important en vue d'éliminer la pauvreté et de promouvoir le développement. Les démocraties fragiles, les régimes qui ont peu ou pas de réglementation ou des structures de gouvernance fragiles, les soulèvements sociaux et les conflits détournent non seulement les maigres ressources, mais ils peuvent aussi annuler tous les progrès enregistrés. Le respect des droits de la personne, la promotion de la démocratie et une bonne gouvernance constituent à la fois une question d'équité et un facteur de développement durable.

L'ACDI appuie également le Fonds prototype pour le carbone¹⁹ qui fait figure de pionnier sur le marché international des crédits négociables de réduction des émissions de carbone dans le cadre du Mécanisme pour un développement propre et de la mise en œuvre conjointe du Protocole de Kyoto. Depuis l'an 2000, le Canada a versé 15 millions de dollars à ce Fonds qui finance des technologies clés comme les microcentrales hydroélectriques, le captage du méthane, le piégeage du carbone et l'utilisation de l'énergie géothermique et éolienne.

Technologie de production propre au Honduras

Les entreprises du Honduras ont maintenant accès à une technologie de production durable, grâce à la création récente du Centre national pour la production propre. Ce centre, créé en 2001 à l'aide du financement du Fonds de gestion environnementale Canada-Honduras de 16 millions de l'ACDI, a entrepris ses activités en juin 2002. Le Centre offre des services gratuits aux entreprises du secteur privé, y compris une assistance technique et des renseignements sur l'économie énergétique, la réduction de la pollution industrielle, les évaluations environnementales et la certification selon les normes internationales. Parmi les clients du Centre figurent des producteurs de fromage, des fabricants de pièces en aluminium, des entreprises de transformation du bois et des producteurs de sucre. Dans de nombreux cas, les économies engendrées par la réingénierie des processus de production ont permis aux clients de récupérer en moins d'un an les coûts de la consultation.

En peu de temps, le Centre s'est imposé comme un joueur de premier plan au Honduras, respecté à la fois par le secteur privé, le gouvernement et les organismes d'aide internationale. Le Centre agit à titre de conseiller en politiques auprès du gouvernement du Honduras et deviendra sous peu autonome sur le plan financier. Le succès de cette organisation du secteur privé tient autant à la vision de ses promoteurs qu'à la capacité technique de ses spécialistes qui ont su démontrer aux entrepreneurs du pays qu'une saine gestion des ressources naturelles peut s'avérer une très bonne affaire.

Développer les capacités des partenaires en matière de gestion de l'environnement

Conformément à son engagement de collaborer avec ses partenaires en vue d'accroître leurs capacités d'intégrer l'analyse environnementale à leurs programmes, l'Agence appuie et favorise le dialogue sur les politiques environnementales et, de façon plus générale, dans une perspective socio-économique, ainsi que les programmes qui ciblent directement les enjeux environnementaux dans les pays partenaires. Ainsi, au Népal, où la durabilité de l'environnement s'impose comme une priorité, l'appui de 9,7 millions de dollars (de 1996 à 2003) versé par l'ACDI a permis tant aux organisations gouvernementales que non gouvernementales de faire des progrès considérables en 2002-2003 dans l'intégration des considérations environnementales à la planification du développement et d'accroître leurs capacités à formuler des politiques relatives à l'eau et à l'énergie. La Commission népalaise de l'eau et de l'énergie a pris en charge la coordination de la stratégie des ressources en eau du Népal, laquelle a été approuvée en

Situation du Honduras sur le plan du développement

Classement selon l'indice du développement humain (IDH) : 115/175 pays
Espérance de vie : 68,8 ans
Mortalité infantile : 31/1000 naissances vivantes
Taux d'analphabétisme des adultes : 24,4 %
Pourcentage de la population privée d'un accès à l'eau potable : 12 %
Pourcentage de la population qui vit avec moins de 1 \$US par jour : 23,8 %
PIB par habitant : 2 380
Service de la dette (total) en pourcentage du PIB : 5,3 %

Montréal relatif à des substances qui appauvrissent la couche d'ozone. L'Agence s'est engagée à verser près de 200 millions de dollars à ces deux fonds dans le cadre de leur reconstitution.

L'ACDI a versé la troisième et la plus importante contribution en vue de reconstituer le FEM¹⁶, soit la source unique de financement la plus importante en faveur de l'environnement mondial. L'Agence s'est engagée à verser 159 millions de dollars au FEM sur une période de quatre ans. Depuis sa création en 1991, le FEM a versé 4,6 milliards de dollars américains en vue d'appuyer plus de 1 000 projets. Selon une évaluation indépendante publiée en 2002¹⁷, le FEM a généré des résultats dans plusieurs secteurs clés, entre autres le renforcement des capacités des pays bénéficiaires à observer les obligations des conventions internationales et l'intégration des enjeux mondiaux en matière d'environnement aux stratégies, politiques et plans nationaux.

L'ACDI souscrit aux récentes décisions du FEM d'ajouter deux nouveaux enjeux admissibles au financement existant. L'ajout des polluants organiques persistants et de la dégradation des sols aux priorités de financement global confirment la détermination du Canada de s'attaquer au plan d'action concernant les produits chimiques et de résoudre les problèmes de désertification et de déforestation, respectivement.

Principales cibles et résultats d'ensemble

Appuyer les interventions en faveur du changement climatique

L'ACDI appuie une vaste gamme de projets qui ciblent le renforcement des capacités de ses partenaires à s'attaquer aux problèmes environnementaux à l'échelle mondiale, régionale et nationale, notamment la gestion des ressources naturelles, la désertification, la biodiversité et le changement climatique. Ainsi, le Fonds canadien de développement pour le changement climatique (FCDCC)¹⁸, véritable prototype, permet aux collectivités vulnérables de s'adapter aux conséquences du changement climatique; améliore la gestion des terres et la conservation de la biodiversité grâce au piégeage du carbone; transfère la technologie dans les secteurs de l'énergie renouvelable et de l'efficacité énergétique au profit des entreprises, de l'agriculture et des gouvernements; et accroît la participation des pays en développement aux efforts mondiaux déployés pour contrer ce problème.

¹⁶ <http://getweb.org/French/French.html>

¹⁷ http://www.getweb.org/Full_Report-FINAL-2-26-02.pdf (en anglais seulement)

¹⁸ Le FCDCC est doté d'un budget de 100 millions de dollars sur cinq ans, de l'exercice 2000-2001 au 31 mars 2005. Voir la page http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_indnsf/val/D09301C408CE748D8525698A00684614?OpenDocument.

L'ACDI s'est engagée à intégrer pleinement les facteurs environnementaux à ses politiques et programmes, à la fois comme résultat stratégique et thème transversal. L'Agence s'inspire d'activités internationales novatrices pour associer les enjeux environnementaux mondiaux et régionaux aux priorités de développement de base, comme l'eau potable, une alimentation suffisante et l'utilisation durable des ressources naturelles.

En 2002-2003, l'ACDI a participé au Sommet mondial pour le développement durable (SMDD) en versant près de 3 millions de dollars aux pays en développement pour les aider à prendre part au processus (voir encadré).

Suite donnée par l'ACDI au Sommet mondial pour le développement durable (SMDD)

En 2002-2003, l'ACDI a participé au Sommet mondial pour le développement durable et a versé près de 3 millions de dollars aux pays en développement pour les aider à prendre part au processus. La délégation canadienne est parvenue à convaincre les représentants à la conférence d'intégrer les droits de la personne et leurs liens avec le développement au document final de la conférence. Au lendemain du Sommet, l'Agence a versé 1,5 million de dollars au Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUB) pour lui permettre de poursuivre les priorités canadiennes en matière d'objectifs environnementaux.

Depuis le Sommet, l'Agence joue un rôle prépondérant dans le suivi des engagements pris lors de cette conférence. Dans la foulée du SMDD, l'ACDI a établi neuf priorités qui appuient pleinement ses orientations actuelles et leur lien avec la réduction de la pauvreté :

1. Eau et assainissement
2. Dégénération des sols
3. Développement durable en Afrique
4. Santé et lutte contre le VIH/sida
5. Éducation
6. L'agriculture au service du développement rural durable
7. Commerce et développement
8. Vulnérabilité et adaptation au changement climatique
9. Gouvernance, démocratie, droits de la personne et responsabilité sociale des entreprises

L'Agence est déjà très active dans la plupart de ces secteurs prioritaires. Mentionnons entre autres sa nouvelle programmation de lutte contre la désertification, son Fonds canadien pour l'Afrique doté d'un budget de 500 millions de dollars, ses investissements accrus dans la lutte contre le VIH/sida et l'éducation primaire pour tous, ses nouvelles politiques et sa nouvelle programmation dans le secteur de l'agriculture et du développement rural et ses approches novatrices à l'appui du renforcement des capacités liées au commerce. La troisième Stratégie de développement durable de l'ACDI précisera d'avantage ces engagements.

Comme l'a souligné le *Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003*, la révision de la politique de l'ACDI sur la durabilité de l'environnement se poursuit. L'Agence a réussi à vérifier avec succès l'utilité sur le terrain de son guide du savoir traditionnel, lequel offre des conseils sur la façon d'intégrer le savoir autochtone ou communautaire (p. ex. les régimes de chasse et de pêche) aux programmes de développement.

L'ACDI a aussi joué un rôle de premier plan dans la reconstitution des deux principaux fonds multilatéraux qui ciblent les enjeux environnementaux d'envergure mondiale : le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et le Fonds multilatéral du Protocole de

¹⁵ www.unifem.org. Le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM) assure un appui financier et une assistance technique aux programmes novateurs qui font la promotion des droits des femmes, de la démarginalisation économique et une politique de la femme et de l'égalité entre les sexes dans plus d'une centaine de pays.

Résultat stratégique 3 : Durabilité de l'environnement (l'ACDI y a consacré plus de 156 millions de dollars en 2002-2003)

Dans son *Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003*, l'ACDI s'est engagée à contribuer à une meilleure durabilité de l'environnement par la protection, la conservation et la gestion de la diversité et de l'intégrité de l'environnement

- en renforçant les capacités de ses partenaires à pouvoir s'attaquer aux problèmes environnementaux à l'échelle mondiale, régionale et nationale, notamment la gestion des ressources naturelles, la désertification, la biodiversité et le changement climatique;
- en favorisant et en soutenant un dialogue sur les politiques en matière d'environnement et, de façon plus générale, dans une perspective socio-économique, ainsi que les programmes qui ciblent directement les enjeux environnementaux.

4.5.3 Durabilité de l'environnement

Les Fonds sud-américains pour la promotion de l'égalité entre les sexes au Pérou, en Équateur et en Bolivie (5 millions de dollars de 1999 à 2004) ont aussi contribué à une participation politique accrue des femmes aux processus décisionnels locaux, à titre de porte-parole, de titulaires d'une fonction dans l'administration locale et de membres de partis politiques, de syndicats et d'autres organismes. À l'échelle multilatérale, l'ACDI soutient les efforts du PNUD en vue d'aider plus d'une quarantaine de pays à établir des budgets égalitaires. Parmi ces initiatives figurent le développement des capacités nationales, y compris celles des groupes parlementaires féminins et des organisations de la société civile, la priorité allant à la participation des femmes pauvres à la planification des budgets locaux et municipaux. Au Cambodge, au Maroc et au Népal, le PNUD a soutenu l'intégration de l'égalité entre les sexes aux politiques macroéconomiques, alors qu'au Vietnam, l'égalité entre les sexes a été intégrée à la fois aux stratégies sectorielles et au plan d'action quinquennal. En outre, l'ACDI vient de réitérer son appui en vue de défendre les dossiers en faveur des femmes en Asie par une contribution de 6,6 millions de dollars américains au Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM)¹⁵ et ses activités sur ce continent.

stratégique de lutte contre la pauvreté du pays; l'examen de toutes les lois du pays dans le but de déterminer leur impact sur l'égalité entre les sexes; l'établissement d'un budget sensible à la spécificité des sexes; l'élaboration d'un plan stratégique pour le ministère de l'égalité entre les sexes et des services communautaires; des efforts soutenus pour intégrer l'égalité entre les sexes à l'intervention nationale du Malawi face au VIH/sida; et, conjointement avec d'autres partenaires, l'adoption d'une approche harmonisée de financement de la programmation propre à l'égalité entre les sexes.

L'Agence s'engage également à poursuivre ses efforts en vue d'intégrer l'égalité entre les sexes au processus décisionnel des pays partenaires. L'ACDI et d'autres donateurs appuient aussi les organisations locales en Afrique de l'Ouest qui cherchent à mettre en valeur les droits des femmes et à accroître leur participation à la vie démocratique. Des ateliers offerts aux femmes dirigeantes éluent pour les aider à mieux comprendre leurs droits et à exercer leurs fonctions de façon plus efficace ont abouti à la mobilisation de plusieurs d'entre elles contre les cas de mauvais traitements. Au Malawi, l'ACDI a financé les activités suivantes : l'intégration de l'égalité entre les sexes au Cadre

Le successeur du Programme pour le développement des femmes est le Programme de promotion de l'égalité entre les sexes (2002-2007), doté d'un budget de 7 millions de dollars. Ce programme s'est fixé comme objectif d'améliorer le respect des droits des femmes au Pakistan, leur santé, leur éducation et leur démarginalisation économique. Bien qu'il en soit à ses débuts, ce programme a déjà soutenu 22 sous-projets en 2002-2003, en plus de participer activement à un projet regroupant plusieurs donateurs, qui vise l'intégration de l'égalité entre les sexes au Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP) du Pakistan.

Les organisations locales ont consolidé leur autonomie financière, ainsi que leurs pratiques de gestion interne. Plusieurs d'entre elles exigent maintenant des frais pour la formation ou d'autres services qu'elles offrent. Certaines sont devenues compétentes dans la planification stratégique et transmettent maintenant leurs expertises à d'autres groupes. De nombreux partenaires, qui collaborent étroitement avec les collectivités, peuvent non seulement cerner les besoins des gens dans leur région, mais ils ont également les moyens d'assurer la durabilité de cette activité. Plusieurs partenaires ont créé leurs propres systèmes de suivi interne, certains ont mis au point des systèmes financiers et comptables efficaces, alors que bon nombre d'autres sont maintenant en mesure de repérer leurs propres forces et faiblesses et de concevoir des stratégies en vue d'améliorer leurs activités.

D'autres sous-projets financés par le Programme pour le développement des femmes ont soutenu des centres d'alphabétisation, la formation des enseignants sur les droits des enfants, la sensibilisation des chefs de police à l'égalité entre les sexes, la formation des fonctionnaires des ministères provinciaux de la planification et du développement sur l'égalité entre les sexes, la recherche, la formation des professionnels de la santé en matière de soins de santé génésique et de santé publique, ainsi qu'une formation sur leur participation politique. Parmi les conséquences à long terme de ces activités, citons un engagement plus solide du gouvernement à l'égard de l'égalité entre les sexes; une plus grande participation politique des femmes au sein des administrations municipales, là où elles peuvent maintenant lancer des projets de développement social; et des organisations de femmes locales plus solides.

L'ACDI joue un rôle prépondérant dans la prise de conscience des droits des femmes et dans la création d'un réseau solide et efficace d'organisations vouées à l'égalité entre les sexes au Pakistan, grâce à son Programme pour le développement des femmes (4 millions de dollars, 1995-2003). Cet appui de l'Agence a permis aux organisations partenaires d'établir un centre pour celles qui ont été victimes de violence dirigée contre les femmes. Ce centre est devenu le modèle qui doit être repris dans les districts par le ministère pour le développement des femmes. De même, une organisation non gouvernementale nationale qui lutte contre le trafic des femmes s'est vue reconnaître le statut de centre de ressources national et régional. Les liens entre les groupes de femmes et les groupes voués aux droits de la personne ont consolidé la position d'éléments évolutifs dans la société civile.

Pakistan.
Le renforcement des collectivités – Le soutien des organisations au service des femmes au

Par l'entremise de CARE Canada, l'ACDI finance un programme qui améliore considérablement la prise de conscience et le respect des droits des jeunes filles au Kenya. Il s'agit du projet en faveur des jeunes filles. L'Agence a versé 205 000 dollars de 2000 à 2003 à CARE Canada pour ce projet et pour la création d'un réseau des jeunes filles au Kenya. Ce projet a été conçu pour éliminer les disparités qui existent dans le pays entre garçons et filles, en particulier quant à l'accès aux soins de santé et à l'éducation. Le projet cible le renforcement des organisations locales qui défendent les droits et le bien-être des jeunes filles et qui sensibilisent la population aux droits des enfants. Ce projet a permis de mettre sur pied un réseau indépendant de jeunes filles, lequel offre des services à ses 282 organisations partenaires, notamment la formation et d'autres types de soutien visant le développement de leur organisation. Il sert de carrefour d'échange d'information et d'aiguillage; il définit les projets et mobilise le financement nécessaire à leur réalisation, tout en militant en faveur des droits des jeunes filles.

Les organisations membres du réseau ont joué un rôle prépondérant dans la sensibilisation aux enjeux en matière d'égalité entre les sexes, tout en appelant à des changements aux lois existantes. Ainsi, le réseau a été le premier organisme à exercer des pressions sur le gouvernement du Kenya pour qu'il intègre les principes de la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant à la Loi sur l'enfance de 2001. Les partenaires du projet ont fourni divers services aux jeunes filles dans des secteurs aussi variés que le logement pour celles qui ont été victimes d'abus sexuels, la défense de leurs droits contre la mutilation génitale des femmes, l'éducation des filles, soit les connaissances élémentaires et les soins de santé génésique, et une aide aux enfants de la rue et à ceux qui travaillent. Ils sont parvenus également à faire évoluer les mentalités des collectivités, mais aussi celles des jeunes filles elles-mêmes. À titre d'exemple, les jeunes filles défendent maintenant leurs droits, refusant la mutilation génitale; la communauté les appuie dans leur décision d'opter pour une autre cérémonie de rite de passage, élaborée dans les premières années du projet.

L'Agence est reconnue comme un chef de file mondial dans la promotion de l'égalité entre les sexes, plaçant en faveur de son intégration dans toutes les activités de développement et dans tous les aspects des programmes qu'elle appuie, que ce soit comme élément d'un projet dans un autre secteur, en santé par exemple, ou comme priorité d'un projet, notamment la promotion des droits des femmes. Le Programme pour le développement des femmes au Pakistan (voir encadré) illustre bien le leadership de l'Agence dans ce secteur. L'ACDI contribue à renforcer les capacités de ses partenaires afin qu'ils puissent éliminer la disparité entre les sexes.

Renforcement de la programmation en faveur de la protection des enfants (l'ACDI y a consacré 27 millions de dollars en 2002-2003).

La protection des enfants est un nouveau champ de programmation pour l'ACDI, mais celle-ci peut apprendre de partenaires bien établis dans ce secteur, comme l'UNICEF et de nombreuses organisations non gouvernementales, avec lesquels elle partage aussi ses expériences. L'Agence profite également des perspectives des jeunes qui sont fréquemment consultés au moment de l'établissement, de la planification et de la réalisation des programmes.

L'Agence poursuit la mise en œuvre de son Plan d'action pour la protection des enfants approuvé en 2002-2003, en accordant une attention particulière aux enfants qui travaillent et aux enfants touchés par la guerre, secteurs qui ont fait l'objet d'engagements précis de la part de l'Agence, entre autres en Afrique et dans les Amériques. En Somalie, par exemple, un programme de 18 mois financé par l'Agence prévoit la réinsertion sociale de 120 enfants soldats en leur donnant accès à la formation professionnelle, au perfectionnement de leurs habiletés à régler les conflits et en leur offrant des consultations psychologiques. Bon nombre de ces jeunes ont pu ainsi se trouver un emploi après avoir participé à ce programme. En Bolivie, un programme appuyé par l'ACDI favorise les enfants en leur donnant un accès accru à la formation professionnelle et à des activités génératrices de revenus, ce qui leur permet de subvenir à leurs besoins et de réduire leur vulnérabilité face à l'exploitation des enfants par le travail. Ce programme a donné naissance à des brigades d'enfants, véritables groupes militants qui sont parvenus à convaincre le gouvernement bolivien d'adopter récemment une loi qui protège les enfants de la violence sexuelle et de l'exploitation par le travail.

Favoriser l'égalité entre les sexes auprès des partenaires dans tous les programmes de développement (l'ACDI y a consacré 85,5 millions de dollars en 2002-2003)

Les femmes jouent un rôle prépondérant dans le développement. Elles produisent la plus grande partie des denrées du monde, administrent la plupart des ressources naturelles, éduquent leurs familles et veillent à leur bien-être et participent en plus grand nombre à la main-d'œuvre rémunérée et au processus décisionnel dans leur collectivité. L'égalité entre le sexes – veiller à ce que les avantages du développement soient équitablement partagés entre les hommes et les femmes, les garçons et les filles – ne se limite pas seulement à la justice sociale et aux droits de la personne; c'est aussi un aspect indispensable au développement durable.

volonté politique et les ressources de la communauté internationale en vue de lutter contre le sida et de relever plusieurs autres défis de taille en matière de santé.

En Afrique subsaharienne, plus 29,4 millions de personnes vivent avec le sida. La majorité (58 p. 100) sont des femmes. Au Kenya, où le taux de prévalence du VIH est passé de 13 p. 100 en 2001 à 10,1 p. 100 en 2002, l'ACDI appuie un projet de prévention du VIH/sida. Les participants à ce projet ont coprésidé le comité du groupe de travail sur le VIH/sida et l'égalité entre le sexes du Conseil de coordination nationale du VIH/sida, qui a élaboré une politique nationale sur l'égalité entre le sexes et le VIH/sida, une des deux seules politiques de ce genre en Afrique.

Malheureusement, un petit pourcentage seulement des fonds mondiaux de recherche sur le traitement du VIH va à l'Afrique, où vivent 70 p. 100 de toutes les personnes séropositives pour le VIH. Voilà le contexte qui inspire le soutien de l'ACDI à l'Initiative internationale pour un vaccin contre le sida (IAVI), laquelle unit ses efforts au Programme africain pour un vaccin contre le sida afin de mettre au point et à l'essai les vaccins les plus appropriés aux contraintes qui sévissent en Afrique. Deux vaccins sont actuellement à l'essai, et les recherches se poursuivent relativement à plusieurs autres.

En outre, l'ACDI a versé 500 000 dollars à un partenariat public-privé novateur et exclusif appelé *Le sida en Afrique – Des scénarios pour l'avenir*. Ce partenariat, sous la direction de l'ONUSIDA, reçoit l'appui et l'expertise de Shell International Ltée pour l'élaboration de scénarios. Ce programme mobilise un vaste éventail d'intervenants, surtout des Africains, pour mieux réagir à l'épidémie du VIH/sida en Afrique, eu égard au développement social, à la réduction de la pauvreté, à la croissance économique et à la stabilité politique. Il examinera, dans le cadre d'une perspective de 20 ans, les conséquences possibles de cette épidémie pour l'Afrique, l'objectif étant d'éclairer les politiques et les programmes qui feront la promotion d'actions efficaces, cohérentes et soutenues. Parmi les autres partenaires de ce programme, citons la Banque mondiale, le PNUD, la Banque africaine de développement et la Commission économique pour l'Afrique. Les scénarios devraient être prêts à la fin de 2004.

En Europe centrale et de l'Est et en Asie centrale, quelque 1,2 millions de personnes vivent avec le sida. Des protocoles de recherche en Russie ont établi les meilleurs médicaments pour réduire la transmission du virus d'une mère à son enfant; l'information est actuellement disséminée partout dans le monde.

En Amérique latine et dans les Caraïbes, près de deux millions de personnes vivent avec le sida. Dans les Caraïbes, un programme de 20 millions de dollars consolide la coordination, tout en améliorant la prise de conscience chez les jeunes.

Fédération internationale pour le planning familial (subvention annuelle de 4,1 millions de dollars) a permis à celle-ci de développer ses activités de sensibilisation à la santé sexuelle et génésique, ainsi que d'étendre ses services. En 2002-2003, les 7 829 cliniques de cet organisme qui se trouvent dans plus de 170 pays ont reçu plus de 25 millions de visiteurs. L'Agence a aussi honoré l'engagement qu'elle a pris de jouer un rôle actif dans les efforts en vue de prévenir la mortalité chez les enfants de moins de cinq ans, en distribuant des vaccins contre les maladies d'enfance les plus courantes (voir encadré).

Le Canada s'efforce de prévenir la mortalité des enfants de moins de cinq ans résultant de maladies pouvant être prévenues par un vaccin

Près de trois millions d'enfants meurent encore chaque année de maladies pouvant être prévenues par un vaccin. Le Canada s'efforce de corriger cette situation. En 1998, il a créé l'Initiative canadienne d'immunisation internationale (ICII), programme quinquennal doté d'un budget de 50 millions de dollars. Depuis, ce programme, de concert avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), l'Organisation panaméricaine de la santé (OPS) et l'Association canadienne de santé publique (ACSP), vaccine les enfants contre les maladies comme la rougeole, la diphtérie, la tuberculose et la polio. De plus, ce programme s'était fixé comme objectif de consolider les systèmes d'immunisation en améliorant les ressources humaines, en renforçant les processus de chaîne frigorifique et la sécurité des seringues. L'ICII s'est avérée un franc succès. L'UNICEF conclut que le financement de cette initiative a permis, sur une période de cinq ans (1998-2003),

- de sauver plus de 500 000 vies;
- d'éviter l'apparition de quelque 30 millions de cas de rougeole;
- de fournir 70 millions de vaccins contre la rougeole.

Une bonne partie des fonds de la phase I de l'ICII a été consacrée au projet prioritaire de sécurité en immunisation. Le résultat s'est traduit par une nette augmentation des seringues à usage unique, fournies par l'UNICEF. Leur utilisation est passée de 15 millions en 1998 à 200 millions en 2001. Dans le passé, la réutilisation des seringues était pratique courante, ce qui provoquait des infections d'hépatite B et autres maladies. L'utilisation de seringues à usage unique a considérablement réduit cette forme de transmission des infections. Le 1^{er} mai 2003, la ministre a annoncé le renouvellement de l'ICII et une augmentation considérable de son financement à hauteur de 80 millions de dollars sur cinq ans (2003-2008) pour poursuivre le travail amorcé avec les mêmes partenaires en vue de réduire la mortalité des enfants de moins de cinq ans dans le monde. Ce programme permet à l'Agence de contribuer à la réalisation du quatrième objectif des ODM, soit réduire des deux tiers la mortalité des enfants de moins de cinq ans d'ici 2015.

Renforcement de la programmation pour la lutte contre le VIH/sida (l'ACDI y a consacré 43 millions de dollars en 2002-2003).

Aujourd'hui, plus de 40 millions de personnes dans le monde sont victimes du VIH ou du sida, et la grande majorité d'entre elles vivent dans les pays en développement. Dans certaines collectivités d'Afrique, jusqu'à la moitié de la population est infectée, et le VIH/sida représente à lui seul le plus grand défi de développement. L'ACDI soutient toujours les programmes de lutte contre le sida dans toutes les régions du monde, en développant la capacité des gouvernements à élaborer des stratégies et des plans nationaux de lutte contre le sida et à fournir des services de santé aux patients, et des organismes communautaires à éduquer la population et à fournir du soutien à ceux qui sont atteints de la maladie. L'ACDI assume un rôle de leadership en mobilisant la

Renforcement de la programmation en santé et en nutrition (l'ACDI y a consacré plus de 217 millions de dollars en 2002-2003).

Au cours de la dernière année, l'ACDI a enregistré, par l'intermédiaire de ses partenaires locaux et internationaux, plusieurs résultats concrets. Au Pakistan, l'Agence appuie la formation de travailleurs communautaires de la santé et le rétablissement des unités de santé de base (1,3 million de dollars de 1998 à 2003). Cette intervention s'est traduite par une diminution de 17 p. 100 des symptômes de la diarrhée chez les enfants des collectivités ciblées. Au Bangladesh, la sensibilisation et l'assistance technique permettent au gouvernement de réviser ses lois de lutte antitabac dans une campagne d'envergure en faveur de la réduction des maladies et des décès liés au tabagisme. De même, au Bangladesh, un programme d'appui à la population et à la santé regroupant plusieurs donateurs et doté de 2,9 milliards de dollars (la contribution de l'ACDI se chiffre à 28,4 millions de dollars de 1999 à 2004) s'est fixé comme objectif d'offrir des services de santé de qualité aux pauvres, en portant une attention particulière à la santé maternelle et à la planification familiale. Le résultat s'est traduit depuis 1975 par une chute du taux de fertilité de sept naissances par femme à trois naissances par femme. En 2002-2003, l'ACDI a aussi consenti des secours d'urgence aux pays où sévissent des conflits en permettant, à titre d'exemple, un meilleur accès à l'eau potable pour près de 100 000 personnes en République démocratique du Congo.

En outre, l'ACDI épaula toujours la campagne du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) destinée à fournir aux enfants et aux nouvelles mères des suppléments de vitamine A, en leur distribuant quelque 390 millions de capsules en 2002 seulement. Le programme de supplémentation alimentaire de l'Initiative sur les micronutriments que finance l'ACDI a permis de distribuer de la farine enrichie aux réfugiés Afghans au Pakistan et aux femmes qui travaillent dans les boulangeries à Kaboul, en Afghanistan. Ainsi, plus de 300 000 personnes ont pu ainsi recevoir une dose suffisante de fer, de vitamine A, d'acide folique et de vitamines B complexes pour combler leurs besoins pour une année entière. L'Agence appuie également les journées d'immunisation contre la polio à l'échelle nationale et des États au Nigéria, pays qui est en voie d'éliminer complètement cette maladie d'ici 2005. L'appui fidèle de l'ACDI à la

Accès à l'éducation dans les collectivités rurales

Au Honduras, l'ACDI, de concert avec le CRDI, a appuyé l'implantation d'un système novateur d'apprentissage à distance dirigé, connu sous le nom de *Sistema de Aprendizaje Tutorial* (SAT). Ce programme d'apprentissage répond aux défis de la folie urbaine, de la migration des zones rurales et, de plus en plus, du taux élevé de décrochage dans les écoles secondaires, surtout chez les filles. Le programme SAT peut compter sur un financement de 5 millions de dollars qui s'échelonne de mars 2003 à 2007.

Le programme SAT a permis de transformer la vie de 950 étudiants, tout en renforçant des dizaines d'organismes communautaires qui appuient la prestation du programme de formation générale, la formation de tuteurs et des activités locales de développement communautaire. Le succès a été tel que le ministère de l'Éducation du Honduras a reconnu SAT, qui a été mis au point en Colombie, comme un programme d'études alternatif pour l'éducation secondaire dans les régions rurales, lui permettant ainsi d'accroître sa capacité à répondre aux besoins des zones très pauvres, jusque-là négligées.

Au Mozambique, l'ACDI contribuait déjà au secteur de l'éducation, en fournissant des manuels scolaires à toute la population étudiante. Le surcroît de dépenses a été versé à un fonds commun qui appuie le plan stratégique de développement du secteur de l'éducation. Ce plan, soutenu par un groupe de donateurs, a été conçu et mis en œuvre par les Mozambicains eux-mêmes. Le pays est parvenu à atteindre ou à dépasser ses cibles en matière d'accès à l'éducation pour tous, tout en établissant un équilibre entre les sexes et en améliorant la qualité de l'éducation, comme en fait foi son rapport d'étape sur son Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP) ou son plan national de développement¹⁴. D'autres pays sont également parvenus à des résultats comparables. Ainsi, au Mali, le taux d'inscription à l'école est passé de 50 p. 100 en 2000 à 64,3 p. 100 en 2002, ce qui a motivé l'Agence à faire passer sa contribution pluriannuelle de 24 millions de dollars qu'elle était à 62 millions de dollars en 2002-2003.

Un an plus tard, le gouvernement tanzanien a procédé à l'examen de ce programme. Les conclusions de l'étude soulignent que les progrès dans la mise en œuvre du programme d'éducation primaire sont remarquables. Les cibles quantitatives ambitieuses de la première année du programme ont pratiquement toutes été atteintes, voire dépassées. Les écoles ont ouvert des comptes de banque et ont pu ainsi recevoir du financement. Le gouvernement a fait preuve de responsabilité à l'égard de ses citoyens en annonçant publiquement les transferts financiers aux médias de masse. À l'échelle nationale, plus de 1,6 millions d'enfants ont été inscrits en classe régulière de première année en 2002, soit une augmentation de 45,5 p. 100 par rapport à 2001. Près de 16 000 salles de classe ont été construites et plus de 7 000 nouveaux enseignants ont été embauchés. L'effet d'une plus grande disponibilité de financement pour les dépenses ordinaires contribue déjà à l'amélioration de l'enseignement et de l'apprentissage. Le taux de décrochage scolaire chute alors que le taux de réussite en classe régulière de septième progresse. En dépit du fait que le fossé entre les sexes se soit rétréci sur le plan des inscriptions, le taux d'achèvement des études primaires pour les filles demeure faible.

En Tanzanie, l'ACDI, de concert avec d'autres organismes d'aide bilatéraux et multilatéraux, a joué un rôle prépondérant dans l'amélioration de l'accès à l'éducation de base. Les donateurs ont mis au point, en collaboration avec le gouvernement de la Tanzanie, un *Programme de développement du secteur de l'éducation*. Ce programme est solidement ancré dans la Stratégie de réduction de la pauvreté du pays, qui présente l'éducation comme étant un des sept secteurs clés en vue de réduire la pauvreté. Depuis juillet 2001, le gouvernement de la Tanzanie met en œuvre la première phase du Programme, *Le Programme de développement de l'éducation primaire*.

Situation de la Tanzanie sur le plan du développement

Classement selon l'indice du développement humain (IDH) : 160/175 pays
Espérance de vie : 44 ans
Mortalité infantile : 129/1000 naissances vivantes
Taux d'analphabétisme des adultes : 24 %
Pourcentage de la population privée d'un accès à l'eau potable : 32 %
Pourcentage de la population qui vit avec moins de 1 \$US par jour : 19,9 %
PIB par habitant : 520
Service de la dette (total) en pourcentage du PIB : 1,6 %

Des progrès préliminaires à la suite des nouveaux investissements – L'éducation primaire en Tanzanie

Renforcement de la programmation en éducation (l'ACDI y a consacré 105 millions de dollars en 2002-2003)

97 000 personnes vulnérables ont profité d'un meilleur accès à l'eau potable et de meilleures pratiques d'hygiène. Grâce aux contributions de l'Agence au Programme alimentaire mondial (PAM) et à l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), 4,6 millions de personnes ont reçu une aide alimentaire dont ils avaient grand besoin et plus de 2,3 millions de personnes ont profité de graines de semences, d'outils et d'autres activités destinées à leur permettre de lutter contre la sécheresse. L'Agence a aussi contribué à l'immunisation de plus de 30 millions d'enfants dans les pays durement touchés par la rougeole, prévenant ainsi le décès d'environ 50 000 d'entre eux qui, autrement, auraient succombé à cette maladie mortelle.

L'éducation de base compte parmi les éléments les plus essentiels au développement économique et social. Elle aide les gens à surmonter la pauvreté et à prévenir les conflits; elle leur permet d'améliorer leur santé et de planifier leurs familles; et elle donne aux gens les moyens de se réaliser pleinement comme membres actifs de la société.

Conformément aux principes d'une aide internationale plus efficace, l'éducation de base a été désignée comme secteur prioritaire dans quatre des six pays de concentration africains de l'Agence, soit le Sénégal, la Tanzanie, le Mozambique et le Mali. Le Canada s'est engagé à doubler ses investissements dans l'éducation de base en Afrique, pour les porter à 100 millions de dollars par année d'ici 2005. Le Mozambique et la Tanzanie profitent déjà d'une affectation quinquennale de 50 millions de dollars chacun, en vertu de l'Initiative accélérée de l'Éducation pour tous (voir l'encadré sur l'expérience de la Tanzanie).

4.5.2 Développement social – Concrétiser les cibles des Priorités de développement social

Résultat stratégique 2 – Développement social (l'ACDI y a consacré plus de 808 millions de dollars en 2002-2003)

Dans le *Rapport sur les plans et priorités 2002-2003*, l'ACDI s'est engagée à améliorer la qualité de vie des pauvres grâce à l'amélioration des services sociaux, la gestion de l'impact social des réformes et les progrès en matière d'égalité entre les sexes :

- en renforçant sa programmation dans les secteurs suivants : éducation de base, santé et nutrition, lutte contre le VIH/sida et protection des enfants;
- en préconisant, auprès de ses partenaires, l'égalité entre les sexes dans toute sa programmation.

La promotion du développement social est au cœur des efforts en vue de réduire la pauvreté et de favoriser le développement durable. Les investissements dans ce secteur ont un effet multiplicateur et des répercussions positives à long terme sur la réduction de la pauvreté, la stabilité sociale, le développement démocratique et plusieurs autres aspects de la vie communautaire. En septembre 2000, le ministre de la Coopération internationale rendait public le document intitulé *les Priorités de développement social : Un cadre d'action*. Ce cadre précisait quatre secteurs prioritaires pour l'ACDI : la santé et la nutrition, la lutte contre le VIH/sida, l'éducation et la protection des enfants. Ce cadre conduit l'Agence à doubler le total de ses investissements dans ces secteurs, dont certains verront les investissements quadrupler au cours de la période de cinq ans qui s'échelonne de 2000 à 2005. Les Priorités de développement social (PDS) visent à investir de façon stratégique dans les quatre secteurs prioritaires dans le but de renforcer le bien-être économique et social et d'accélérer les progrès vers la réalisation des Objectifs de développement pour le millénaire.

Principales cibles et résultats d'ensemble

Aide humanitaire (l'ACDI y a consacré 224,8 millions de dollars en 2003-2003)

En 2002-2003, l'ACDI a versé 217 millions de dollars par l'entremise de sa Direction générale des programmes multilatéraux et 7,8 millions de dollars par l'intermédiaire de sa Direction générale de l'Europe centrale et de l'Est au profit de programmes d'aide humanitaire, sous forme d'aide alimentaire et non-alimentaire, en vue de soulager la misère humaine engendrée par les conflits et les catastrophes naturelles. La moitié de cette contribution multilatérale a été versée à l'Afrique, 25 p. 100 à l'Asie et au Moyen-Orient et 1,5 p. 100 aux Amériques. Un appui direct a été consenti sous de multiples formes aux collectivités touchées par les crises, y compris les réfugiés et les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, notamment de l'aide alimentaire, des programmes d'alimentation thérapeutique et complémentaire, des campagnes de vaccination, des cliniques de santé mobiles, des graines de semence et des outils, de l'eau et des services d'assainissement, ainsi que des abris temporaires. À titre d'exemples, 60 000 personnes à Gadhé, en Afghanistan, ont profité d'un meilleur accès à des services de santé grâce à la création d'une clinique de santé axée sur les soins de santé maternelle et les soins aux enfants. Dans la République démocratique du Congo,

L'Agence appuie depuis 1988 un programme de microcrédit au Bangladesh (57 millions de dollars) qui s'est révélé un franc succès. Ce programme cible les plus pauvres des régions rurales. L'objectif actuel du programme est l'autonomie éventuelle d'une nouvelle organisation de microfinancement, la fondation Palli Dardro Bimochon.

En 2000, l'adoption d'une loi établissait la Fondation comme un organisme indépendant, et tous les actifs, comptes de banque, archives et documents du projet précèdent sous la direction de la commission de développement rural du Bangladesh ont été transférés à la Fondation. Depuis, celle-ci a entrepris une refonte de ses activités et une équipe de gestion a été mise sur pied. Le personnel s'est doté des compétences professionnelles et opérationnelles en vue d'offrir des services de microfinancement et de développer à ses clients. La Fondation s'est aussi donnée une nouvelle culture organisationnelle axée sur le rendement en vue de faciliter la transition d'une entité bureaucratique à un organisme du secteur privé.

Situation du Bangladesh sur le plan du développement	
Classement selon l'indice du développement humain (IDH) :	139/175 pays
Espérance de vie :	60,5 ans
Mortalité infantile :	51/1000 naissances vivantes
Taux d'analphabétisme des adultes :	59,4 %
Pourcentage de la population privée d'un accès à l'eau potable :	3 %
Pourcentage de la population qui vit avec moins de 1\$US par jour :	36 %
PIB/par habitant :	1 610
Service de la dette (total) en pourcentage du PIB :	1,4 %

Au cours de la dernière année, l'Agence a aussi appuyé la création d'un environnement propice à l'investissement, en poursuivant son appui aux pays en développement partenaires dans leur élaboration de plans stratégiques de lutte contre la pauvreté et de plans nationaux de développement et en fournissant une assistance technique ciblant la formulation de politiques économiques. La création du Fonds d'investissement du Canada pour l'Afrique, doté d'un budget de 100 millions de dollars, qui est destiné à générer les investissements du secteur privé dans les entreprises africaines, se veut un bon exemple de la contribution de l'ACDI à un environnement propice à l'investissement. Dans le cadre d'une autre approche novatrice, l'Agence a soutenu un programme de la Banque interaméricaine de développement (BID) qui cherche de nouveaux moyens de canaliser une partie de l'encassement de devises étrangères dans des investissements commerciaux productifs dans les pays en développement qui reçoivent ces devises.

commercial, grâce à la rédaction législative du Programme d'intégration économique (1 800 000 dollars en 2002-2003). Cette initiative facilitera l'intégration du Cambodge à l'économie mondiale. En Lettonie, l'assistance technique consentie au Bureau de la défense commerciale du pays a permis à celui-ci d'entreprendre sa première action antitrust. L'appui au projet conjoint d'assistance technique intégrée pour les pays Africains¹² a permis la création de 21 centres de référence commerciale, de huit comités interinstitutions qui conseillent les gouvernements sur leur stratégie nationale de commerce et de treize stratégies commerciales, ainsi que la formation de plusieurs centaines de personnes qui agissent comme personnes-ressources du système de commerce multilatéral.

Favoriser l'émergence d'un environnement favorable à la croissance économique

En 2002-2003, l'Agence s'est également concentrée sur l'appui aux gouvernements partenaires pour qu'ils créent un environnement juridique, réglementaire et de politiques propice à la croissance des investissements et du commerce. L'une des principales priorités est la création d'une stabilité financière. Grâce au soutien de l'ACDI, le Secréariat pour les pays du Commonwealth fournit conseils et assistance à 40 gouvernements membres sur les enjeux de la dette et la gestion des ressources de développement. Cet appui a permis à plusieurs pays très endettés d'entreprendre des analyses pertinentes afin d'avoir accès à un allègement de la dette en vertu de l'Initiative en faveur des pays pauvres très endettés (PPTE¹³). Le Secréariat a aussi appuyé l'établissement de centres régionaux de gestion de la dette dans les Caraïbes (Saint-Kitts-et-Nevis), dans le Pacifique (Papouasie-Nouvelle-Guinée) et en Afrique orientale et australe (Tanzanie). Au Mozambique, l'Évaluation de la responsabilité financière du pays, entreprise conjointement par le gouvernement du Mozambique, la Banque mondiale et des donateurs internationaux dont l'ACDI, a permis de circonscrire les secteurs nécessitant une assistance. L'Agence appuiera le processus d'allocation budgétaire afin de s'assurer que les priorités établies vont dans le sens de la stratégie de réduction de la pauvreté du Mozambique

L'appui à la création d'un secteur financier sain et efficace qui permet aux entrepreneurs d'avoir accès au crédit, à des assurances, à l'épargne et aux autres outils financiers dont ils ont besoin pour soutenir leurs activités commerciales s'impose aussi comme un autre facteur crucial. L'ACDI réitère son engagement en vue d'encourager l'entrepreneuriat national grâce à une programmation de microfinancement dans certaines des collectivités les plus pauvres et les plus marginalisées du monde (voir encadré).

¹² Le budget total, annoncé à Kananaskis, est de 7 000 000 de dollars sur quatre ans.

¹³ L'Initiative PPTE se veut une approche intégrée de réduction de la dette des pays pauvres, laquelle exige la participation de tous les créanciers. Elle consiste à veiller à ce qu'aucun pays pauvre ne soit aux prises avec un fardeau de la dette qu'il ne peut gérer. Les efforts constants déployés par le pays même vers un ajustement socio-économique et des réformes structurelles et de politiques sociales sont au cœur de cette initiative. De plus, l'Initiative cible un financement supplémentaire pour les programmes du secteur social – surtout les soins de santé et l'éducation de base.

Au Cambodge, les activités se poursuivent en vue de la rédaction de documents qui prévoient l'établissement d'un tribunal de commerce et d'un centre d'arbitrage

L'adoption d'une stratégie régionale en vue de développer les capacités liées au commerce dans les Amériques

L'assistance technique (AT) et le renforcement des capacités (RC) constituent des éléments importants de la programmation de l'Agence en Amérique latine et dans les Caraïbes. Ces deux volets, utilisés conjointement, favorisent l'élaboration de programmes de développement à l'échelle des pays et des régions en vue de consolider les contextes économique, social et fiscal. L'AT et le RC permettent aussi aux pays en développement d'adapter leurs politiques en matière de gouvernance, de commerce et de développement du secteur privé de façon à pouvoir répondre aux demandes qui leur sont imposées par un marché mondial en plein essor.

Le Canada est le plus important bailleur de fonds, tant sur le plan des ressources que de l'appui politique, des pays des Caraïbes qui veulent développer leurs politiques commerciales. L'ACDI apporte également son appui à la commercialisation des produits dans le but d'accroître les exportations dans la région.

En Amérique centrale, le programme de formation en politique commerciale et en facilitation du commerce et administration douanière (5 millions de dollars de 2001 à 2004) financé par l'ACDI a permis d'enrichir les compétences des négociateurs commerciaux de l'Amérique centrale dans leurs négociations avec les représentants canadiens et américains.

En 2002-2003, l'ACDI s'est engagée, de concert avec les pays partenaires et les institutions internationales, à répondre aux défis que pose l'intégration économique dans l'économie mondiale, en misant sur le « cycle du développement » des négociations commerciales de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) amorcées à la fin de 2001. L'Agence a renforcé son appui à la formation et à l'assistance technique dans le domaine des négociations commerciales, de la formulation de politiques commerciales et d'une compétitivité économique accrue, surtout dans les Amériques, à l'appui des négociations sur la Zone de libre-échange des Amériques (voir encadré), mais aussi dans d'autres régions.

Appuyer la capacité à établir de solides accords et partenariats

partenaires canadiens permettra la mise en œuvre de cette politique.

L'appui fidèle de l'ACDI aux programmes de développement du secteur privé des climat d'affaires local et une plus grande participation aux marchés internationaux.

rémunérés, l'appui à un marché équitable et qui fonctionne bien, la création d'un bon figurent l'augmentation des revenus, la création d'emplois plus nombreux et mieux sur la croissance économique en faveur des pauvres. Parmi ses principaux éléments de développement du secteur privé. Cette politique, rendue publique en juillet 2003, est axée

En 2002-2003, l'Agence a mené de vastes consultations sur une nouvelle politique de

activités d'alphabetisation et de postalphabetisation depuis 1999.

canadiennes et les entreprises locales, comme c'est le cas au Sénégal, où l'assistance technique canadienne a permis à une maison d'édition locale de publier plus d'une douzaine de titres en français et 78 brochures dans six langues locales, dans le cadre des

Principales cibles et résultats d'ensemble

Accroître les investissements dans l'agriculture et le développement rural, ainsi que dans le développement du secteur privé (179 millions dépensés en 2002-2003)

Depuis sa création en 1968, l'ACDI participe au développement de l'agriculture aux quatre coins du monde. Toutefois, au cours de la dernière décennie, les investissements de l'Agence dans l'agriculture et le développement rural ont régressé, résultat des contraintes budgétaires et de la nécessité d'œuvrer dans de nouveaux secteurs, notamment les droits de la personne et la consolidation de la paix. On a observé de tels ralentissements non seulement dans les programmes d'autres organismes donateurs, mais aussi dans les programmes des pays en développement eux-mêmes. Devant le recul du financement de l'agriculture et du développement rural, la santé, l'éducation, la gestion des ressources naturelles, les revenus et l'égalité entre les sexes se sont dégradés pour bon nombre de personnes. Le constat s'est progressivement imposé : puisque 75 p.100 des personnes les plus démunies de la planète vivent dans les régions rurales et que l'agriculture est leur gagne-pain, la réduction de la pauvreté à long terme passe par une augmentation de l'aide au développement dans le secteur de l'agriculture.

Nouvelles orientations au Ghana

Le développement de l'agriculture est indispensable à la majorité des Ghanéens, en particulier les pauvres. L'agriculture et l'industrie agroalimentaire peuvent créer des emplois et des revenus, favoriser la production industrielle et alimenter le pays en devises étrangères. L'agriculture et le développement rural sont des éléments clés du plan de réduction de la pauvreté du Ghana. Ainsi, l'Agence a pris la décision stratégique de concentrer ses ressources dans ce secteur. En versant une contribution de 11 millions de dollars, l'Agence appuie la conception d'un programme sectoriel d'aide à l'agriculture.

Situation du Ghana sur le plan du développement

Classement selon l'indice du développement humain (IDH) : 119/175 pays
Espérance de vie : 57,7 ans
Mortalité infantile : 57/1 000 naissances vivantes
Taux d'analphabétisme des adultes : 27,3 %
Pourcentage de la population privée d'un accès à l'eau potable : 27 %
Pourcentage de la population qui vit avec moins de 1\$US par jour : 44,8 %
PIB/par habitant : 2 250
Service de la dette (total) en pourcentage du PIB : 6 %

La ministre a rendu public, en avril 2003, sa politique intitulée *L'agriculture au service du développement rural durable*. Cette nouvelle politique cible le renforcement des politiques et de la capacité concurrentielle, des connaissances nouvelles, l'amélioration de la sécurité alimentaire, de la productivité agricole, des revenus et de la gestion des ressources naturelles et la création d'un climat commercial sain. En 2002-2003, l'ACDI a commencé à accroître ses investissements dans le secteur de l'agriculture.

L'Agence participe également au renforcement de la capacité productive des pauvres grâce à des programmes d'activités rémunératrices et de microcrédit qui offrent aux pauvres la formation et le capital nécessaires pour démarrer en affaires. Parmi les initiatives soutenues figurent le programme MicroStart du Fonds d'équipement des Nations-Unies (FENU) et la création d'une coopérative de producteurs céréaliers au Mali. L'ACDI appuie également le développement de coentreprises entre les entreprises

4.5 Résultats stratégiques

Les résultats stratégiques de l'ACDI sont ses résultats de développement – l'essence même de son mandat et sa raison d'être. Ils regroupent tous les résultats dans les secteurs suivants : bien-être économique, développement social, durabilité de l'environnement et gouvernance. Ces secteurs sont interreliés et souvent interdépendants. De plus, l'égalité entre les sexes et la durabilité de l'environnement influent sur la programmation dans tous les secteurs. L'ACDI rend compte de ses activités dans le cadre des résultats clés de l'Agence (RCA), et ses rapports sur le rendement témoignent des engagements énoncés dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003* de l'Agence.

4.5.1 Bien-être économique

Résultat stratégique 1 – Bien-être économique (l'ACDI y a consacré plus de 639 millions de dollars en 2002-2003)

Dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003*¹¹, l'ACDI s'est engagée à appuyer la croissance économique équitable et à améliorer le niveau de vie des pauvres

- en accroissant ses investissements dans l'agriculture et le développement rural;
- en appuyant le développement du secteur privé;
- en renforçant la capacité à négocier de solides accords et partenariats;
- et en favorisant l'émergence d'un environnement favorable à la croissance économique.

L'Agence s'est engagée à promouvoir le bien-être économique des femmes et des hommes, des familles et des communautés. L'appui de l'ACDI au bien-être économique repose sur la prémisses qu'une réduction durable de la pauvreté est impossible sans une croissance économique qui crée des possibilités de revenus et qui permet de financer les services sociaux pour les pauvres.

Le secteur privé – l'agriculture représentant souvent le volet le plus important du secteur privé dans les pays en développement – est largement reconnu comme un puissant levier dans la lutte contre la pauvreté. Un système commercial équitable et multilatéral qui favorise l'essor du commerce se veut aussi un élément crucial de la croissance économique. Enfin, la promotion d'un environnement porteur par le soutien de la réforme des institutions tant du secteur public que du secteur privé s'avère également essentielle au bien-être économique. La programmation de l'Agence suit et soutient l'ordre de priorité de ces secteurs établi par les pays partenaires.

¹¹ [http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Publications2/\\$file/rpp2002-2003_f.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Publications2/$file/rpp2002-2003_f.pdf)

efforts de reconstruction de ce pays. Au Moyen-Orient, la guerre en Iraq a créé un urgent besoin de plans internationaux en vue d'appuyer les efforts de reconstruction du pays. Une fois de plus, le Canada est intervenu rapidement en contribuant à la mise en place d'un soutien avant l'éclatement du conflit. L'ACDI a également assumé un rôle de leadership dans son soutien après le conflit, par l'élaboration de plans visant à verser 300 millions de dollars au cours des cinq prochaines années à titre de participation du Canada aux efforts de reconstruction de l'Iraq, à la suite du conflit.

Collaboration plus serrée avec les autres ministères

L'ACDI collabore beaucoup plus étroitement avec les autres ministères afin d'assurer la cohérence de toutes les politiques qui touchent les pays en développement. Par exemple, elle participe à un groupe de travail spécial sur le cadre stratégique international. L'ACDI est également un pilier important de la présence étrangère du Canada dans plusieurs pays. En effet, l'Agence collabore avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et avec le ministère de la Défense nationale sur le terrain en Afghanistan pour contribuer au redressement, à la reconstruction et à la sécurité du pays.

Mise en œuvre des principes de la gestion moderne intégrée

À l'interne, l'Agence poursuit ses efforts en vue d'améliorer ses systèmes et processus de planification et de gestion. L'Agence prépare un plan d'action de gestion intégrée, résultat de l'évaluation de sa capacité, de l'analyse des pratiques et compétences actuelles en matière de gestion, ainsi que des commentaires et suggestions de son personnel. La responsabilisation et la gestion des risques sont également des éléments essentiels. L'an dernier, l'ACDI a mis au point un Cadre de responsabilisation et de gestion axé sur les résultats (CRGR). Depuis, l'Agence est perçue au sein de la communauté des donateurs internationaux comme un leader en la matière. L'Agence en est à élaborer un modèle de gestion intégrée des risques qu'elle avait présenté en 2001¹⁰. De plus, l'Agence rationalise et met à jour son cadre de production de rapports, en intégrant les Priorités de développement social (PDS) et les ODM au cadre des résultats clés de l'Agence.

des risques.

¹⁰ Le cadre de gestion intégrée des risques de l'Agence vise à cibler, à placer par ordre de priorité et à atténuer les risques à l'échelle de l'Agence, du monde, des pays, des institutions et des projets. Voir à la page 15 l'encadré portant sur le modèle de gestion intégrée

Secteurs clés – agriculture, développement du secteur privé et développement social

Il ne peut y avoir de réduction durable de la pauvreté sans une croissance économique qui permet de créer des possibilités de revenus et de financer les services sociaux pour les pauvres. Un appui accru au secteur de l'agriculture et du développement rural ne peut avoir qu'un profond impact sur la réduction de la pauvreté, puisque 75 p. 100 des populations les plus pauvres du monde vivent en milieu rural et que l'agriculture constitue leur gagne-pain. En 2002-2003, l'Agence a élaboré de nouvelles politiques pour le développement de ce secteur. De plus, dans son *Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace*⁹, l'Agence a réitéré son engagement de respecter les cibles de dépenses au chapitre du développement social annoncées en 2000.

Réponse à l'examen par les pairs du CAD de l'OCDE

L'examen par les pairs du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE qui s'est déroulé en 2002 a été favorable à l'ACDI. Cet examen a confirmé l'orientation de l'Agence décrite dans son *Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace*, tout en contribuant largement aux enseignements retenus cette année. Au cours de l'examen, le CAD de l'OCDE a reconnu que l'ACDI s'était distinguée par ses innovations de multiples façons.

Plus grande participation du public et des jeunes à la coopération au développement

Au cours de la dernière année, l'ACDI a renouvelé ses efforts en vue de mieux informer les Canadiens et les Canadiennes des défis associés à la coopération au développement. La présente Stratégie d'engagement du public et Plan d'action de l'ACDI 1999-2003 se termine sous peu, et une nouvelle stratégie est en cours d'élaboration. Sous le thème « Saluons les Canadiens qui contribuent à un monde meilleur », l'Agence invite les Canadiens, les jeunes en particulier, à « donner un visage humain » aux enjeux de développement international, tout en transmettant un message d'efficacité de l'aide axée sur les résultats.

Participation à la réponse internationale aux situations de crise

Depuis sa création en 1968, l'ACDI investit des efforts en vue de soulager la souffrance humaine par ses interventions appropriées, efficaces et rapides aux urgences – qu'il s'agisse de catastrophes naturelles comme les ouragans, les inondations, les sécheresses, les tremblements de terre ou les crises engendrées par l'homme, comme les guerres et les conflits internes. Les deux crises dominantes de l'année ont été celles qui ont sévi en Afghanistan et en Iraq. En Afghanistan, l'ACDI est intervenue rapidement, en consentant une aide humanitaire immédiate et un appui aux efforts de reconstruction du pays. En mars 2003, l'ACDI renouvelait son engagement d'aider l'Afghanistan en annonçant une nouvelle contribution de 250 millions de dollars au cours des deux prochaines années – la contribution la plus importante jamais annoncée par l'Agence à l'égard d'un seul pays. Au total, plus de 500 millions de dollars seront consacrés à l'aide humanitaire et aux

⁹ <http://www.acdi-cida.gc.ca/aide-efficace>

4.4 Points saillants du rendement

Les points saillants suivants mettent en évidence les activités entreprises par l'ACDI au cours des trois dernières années. Ils résument bien les initiatives entreprises par l'Agence à la lumière des enseignements retenus et de l'évolution des contextes national et international.

Lancement de la politique de l'Agence en faveur d'une aide internationale plus efficace

L'automne 2002 marque une étape décisive dans le cheminement de l'ACDI. Le 24 septembre 2002, la ministre de la Coopération internationale rendait public le document *Le Canada contribue à un monde meilleur : Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace*⁷. Cet énoncé de politique, élaboré à l'issue de nombreuses consultations publiques, pose un jalon important. Il précise les plans de l'Agence en vue de mettre en œuvre les principes d'efficacité du développement reconnus à l'échelle internationale (voir annexe III) et de modifier son mode de fonctionnement.

Partenariats plus étroits avec les pays pauvres qui affichent un bon rendement

Reconnaissant qu'il lui faut concentrer ses efforts d'aide sur le plan géographique et canaliser ses ressources dans des pays pauvres, mais qui sont résolus à améliorer la gouvernance et à faire un usage efficace des fonds, l'ACDI a désigné neuf pays⁸ parmi les plus pauvres du monde où elle concentrera, au cours des prochaines années, davantage de ressources.

Aide accrue à l'Afrique

En 2002-2003, l'ACDI a rapidement élargi et consolidé ses activités auprès des pays les plus pauvres d'Afrique – ceux-là mêmes qui doivent affronter les défis de développement les plus difficiles dans le monde. Au Sommet du G8 à Kananaskis, en juin 2002, le premier ministre annonçait l'octroi de 6 milliards de dollars en nouvelles ressources et en ressources existantes pour le développement de l'Afrique au cours des cinq prochaines années, y compris le Fonds canadien pour l'Afrique, doté d'un budget de 500 millions de dollars. Ce Fonds se veut la contribution du Canada à la mise en œuvre du Plan d'action pour l'Afrique du G8. Après une année d'activités, le Fonds canadien pour l'Afrique a rempli une partie de ses engagements; au 31 avril 2003, il avait versé 70 millions de dollars.

⁷ Veuillez consulter : <http://www.acdi-cida.gc.ca/aide-efficace>

⁸ Ces pays sont le Bangladesh, la Bolivie, l'Éthiopie, le Ghana, le Honduras, le Mali, le Mozambique, le Sénégal et la Tanzanie.

Figure 2 : Décaissements en 2002-2003 selon les résultats clés de l'Agence

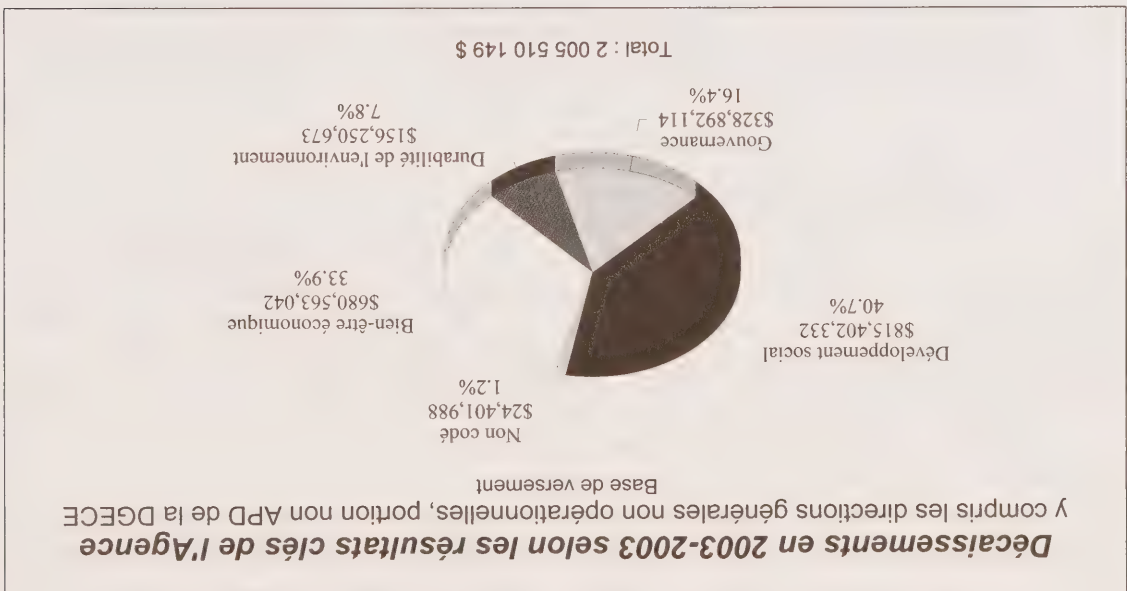
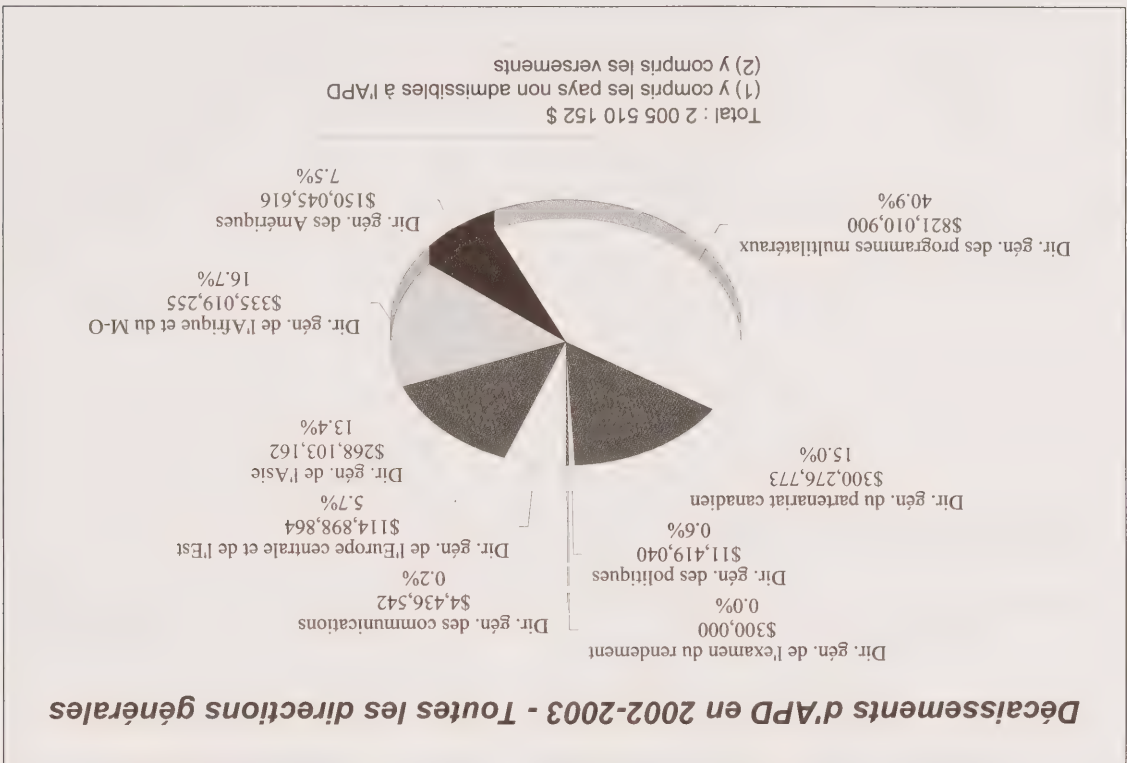


Figure 3 : Décaissements d'APD en 2002-2003 par direction générale*



* L'écart entre les chiffres qui figurent dans ce graphique sectoriel et ceux que l'on retrouve dans l'annexe 1 de ce rapport tient à l'utilisation d'une méthode comptable différente.

4.3 Plans et priorités

La figure ci-dessous résume bien les résultats stratégiques et les priorités de l'ACDI, tels que définis dans le Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003.

Tableau 1 – Sommaire des plans et des priorités de l'ACDI par résultat stratégique

L'égalité entre les sexes et l'environnement sont deux thèmes transversaux des résultats de développement	
Résultat stratégique	Priorités
1. Bien-être économique Croissance économique équitable et amélioration des conditions de vie des pauvres.	<ul style="list-style-type: none">• accroître les investissements dans l'agriculture et le développement rural• appuyer le développement du secteur privé• développer la capacité de négocier de solides accords et partenariats commerciaux• favoriser l'émergence d'un environnement favorable à la croissance économique
2. Développement social Meilleure qualité de vie des pauvres grâce à l'amélioration des services sociaux, à la gestion de l'impact social des réformes et aux progrès en matière d'égalité entre les sexes.	<ul style="list-style-type: none">• renforcer la programmation en matière d'éducation de base, de VIH/sida, de santé et de protection des enfants• promouvoir l'égalité entre les sexes auprès des partenaires dans tous les programmes de développement
3. Durabilité de l'environnement Durabilité accrue de l'environnement grâce à la protection, à la conservation et à la gestion de la diversité et de l'intégrité de l'environnement.	<ul style="list-style-type: none">• développer les capacités des partenaires à s'attaquer aux enjeux environnementaux à l'échelle mondiale, régionale et nationale, entre autres la gestion des ressources naturelles, la désertification, la biodiversité et le changement climatique• appuyer et favoriser un dialogue sur les politiques environnementales dans un contexte socio-économique plus vaste et promouvoir les programmes qui ciblent directement les enjeux environnementaux
4. Gouvernance Amélioration des structures de gouvernance et de la capacité institutionnelle dans les pays partenaires; société civile renforcée; et respect accru des droits et de la démocratie.	<ul style="list-style-type: none">• accroître l'intégration des principes liés aux droits de la personne à la programmation de développement• poursuivre les efforts en vue de consolider les institutions démocratiques• cibler d'avantage la prévention des conflits, la réconciliation après un conflit, la consolidation de la paix et la sécurité

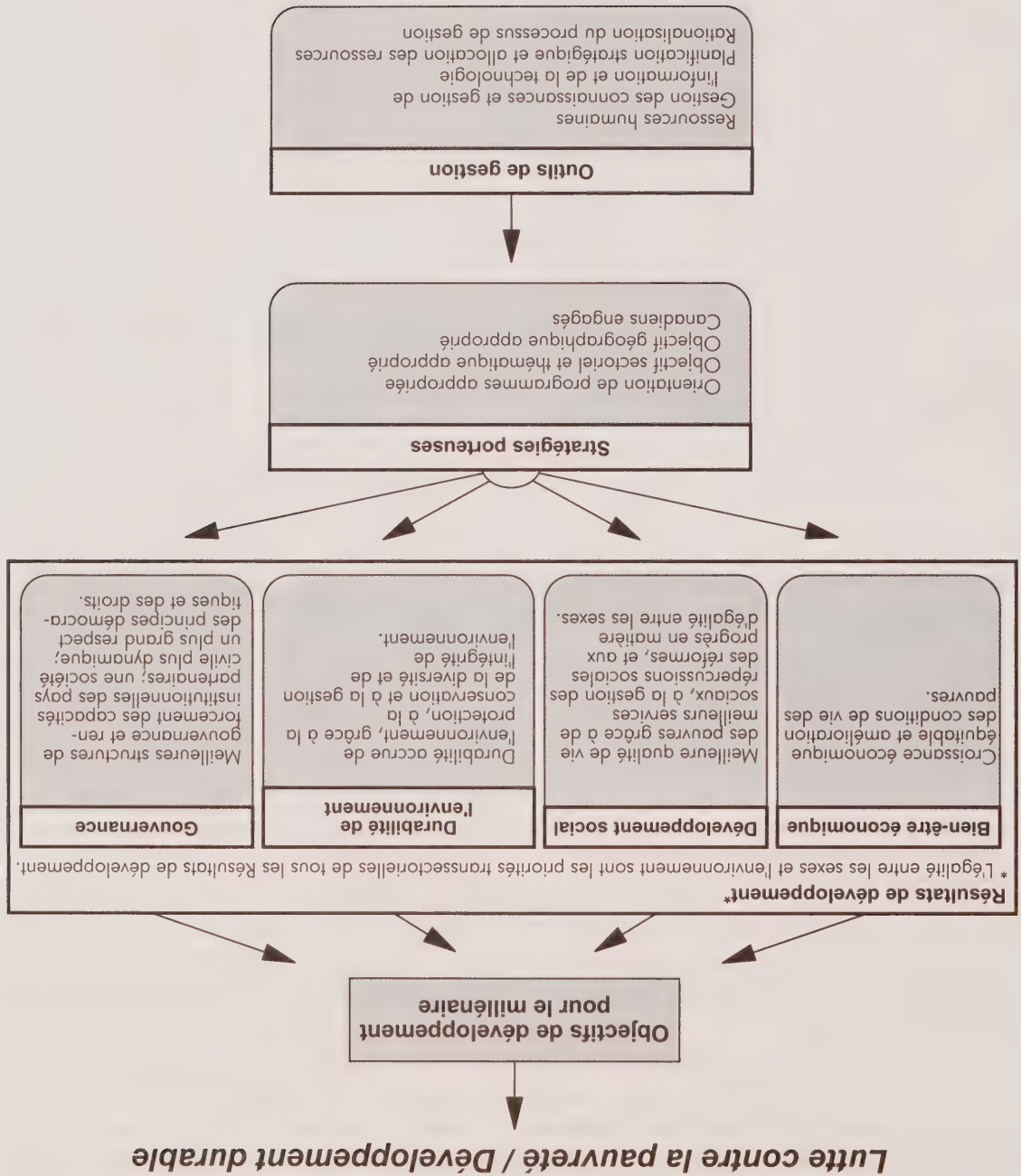
4.2 Stratégie de développement durable de l'ACDI

Le développement durable – un développement qui est équitable et durable sur le plan de l'environnement et qui consolide les capacités économiques, politiques et socioculturelles des femmes et des hommes, des filles et des garçons – constitue la raison d'être de l'ACDI. Ainsi, la *Stratégie de développement durable (SDD) de l'ACDI 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement*⁴ est le plan d'activités de l'Agence à caractère évolutif. LA SDD précise les buts, les objectifs et les stratégies qui permettent à l'Agence de lier de manière plus explicite ses activités à son mandat, tout en proposant un processus d'amélioration continue de son fonctionnement. Le *Rapport sur les plans et les priorités* (RPP) permet chaque année de mettre à jour la SDD, véritable plan d'activités de l'Agence. Le présent *Rapport sur le rendement* constitue le troisième rapport qui fait le point sur les engagements de l'Agence à l'égard de la SDD et le second depuis l'adoption du cadre des résultats clés de l'Agence (RCA).

Au début de 2003, l'Agence a publié un autre rapport⁵ qui précise les progrès à court terme, les réalisations, les activités en cours et les actions, lesquels s'appuient sur les objectifs et les résultats anticipés envisagés dans la *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003*. L'Agence prépare la mise au point d'une nouvelle Stratégie de développement durable 2003-2006 qui sera achevée à l'automne 2003.

⁴ Veuillez consulter le site suivant : <http://www.acdi-cida.gc.ca>
⁵ http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/8949395286e4d3a58525641300568be1/0433ed25658d702385256ce6006b16e3?OpenDocument

Figure 1 – Résultats stratégiques et résultats clés de l'Agence



Section IV – Rendement de l'Agence

4.1 Introduction

En 2001, l'ACDI a élaboré un ensemble de résultats clés de l'Agence (RCA) pour l'aider à mieux faire le lien entre ses activités et son mandat. Ce cadre est la pierre angulaire à la fois de sa planification et de sa production de rapports, comme en font foi les deux précédents *Rapports sur les plans et les priorités*, le *Rapport sur le rendement* 2001-2002, ainsi que le présent *Rapport sur le rendement*. Les résultats clés comprennent trois grands volets – les résultats de développement (résultats stratégiques), les résultats porteurs (stratégies) et les résultats de gestion (activités). Ces trois volets pris conjointement donnent, à la fois à court et à long terme, une orientation aux actions, efforts et priorités de l'Agence.

Les RCA se définissent comme suit :

- **Les résultats de développement** constituent l'impact que l'Agence compte obtenir par ses activités dans les pays partenaires. Ces résultats se manifestent dans les quatre secteurs suivants : le bien-être économique, le développement social, la durabilité de l'environnement et la gouvernance, sans oublier l'égalité entre les sexes comme thème transversal de chacun des quatre secteurs. Ces résultats de développement cadrent étroitement avec les Objectifs de développement pour le millénaire (ODM) et constituent la participation particulière de l'ACDI à la réalisation de ces objectifs. À titre de membre de la communauté mondiale qui cherche à concrétiser les ODM, l'Agence partage cette responsabilité avec ses partenaires quant au rendement à ce chapitre. De même, l'ACDI est conjointement responsable avec ses partenaires des progrès enregistrés par les institutions multilatérales qu'elle appuie à l'égard de la réalisation des ODM et des résultats de développement en général.
- **les résultats porteurs** ciblent les stratégies qui font en sorte que les bons programmes soient en place au bon moment pour la réalisation des résultats de développement. Parmi ces résultats porteurs figurent une orientation appropriée de la programmation, des concentrations sectorielles et thématiques pertinentes, une concentration géographique appropriée et la participation active des Canadiens. L'ACDI est entièrement responsable du rendement des résultats porteurs.
- **Les résultats de gestion** sont en fait des activités qui permettent d'arriver aux fins prévues dans les secteurs suivants : ressources humaines, gestion du savoir, gestion de l'information et de la technologie, planification stratégique et affectation des ressources, et rationalisation des processus. L'ACDI est entièrement responsable du rendement des résultats de gestion.

- *Vérifications internes* – La vérification interne fait appel au Cadre de gestion intégrée des risques dans le but d'appuyer l'amélioration continue des activités de l'Agence, et ce, à tous les niveaux (voir encadré).

Cadre de gestion intégrée des risques de l'ACDI

Les conditions dans lesquelles l'ACDI doit œuvrer sont parmi les plus à risques dans le monde : conflits, catastrophes humanitaires et naturelles, instabilité politique et économique et privation humaine extrême. Même dans les situations moins urgentes, le mandat de l'ACDI est axé sur le changement, et le changement est synonyme de risques.

L'ACDI fait appel à une stratégie globale dans sa gestion courante des risques. Le Cadre de gestion intégrée des risques de l'Agence, dans des domaines comme le changement technologique. À l'échelon international, il tient compte de facteurs comme les problèmes de la dette ou les problèmes en matière d'environnement. À l'échelon des pays, il prend en considération les enjeux comme l'instabilité politique ou la pénurie de ressources. À l'échelon institutionnel, il se concentre sur l'examen de la gestion financière des organisations partenaires de l'ACDI, alors qu'à l'échelon des projets, toutes les activités possèdent leur propre stratégie de réduction des risques.

À tous les niveaux où des stratégies de réduction des risques s'avèrent nécessaires, l'ACDI voit à leur élaboration, procédant, dans le cours de cet exercice, à un suivi continu, à la collaboration et au partage des renseignements avec ses partenaires et, si nécessaire, à l'ajustement des plans et activités.

En plus de ces examens, l'Agence fait également l'objet d'examens périodiques indépendants de la part d'organismes externes, comme ceux du Bureau du vérificateur général et du Comité d'aide au développement de l'OCDE, ce dernier entreprenant tous les quatre ans un examen par les pairs. Le public peut prendre connaissance des résultats de ces examens en vertu de l'approche de responsabilisation de l'Agence.

3.3 Cadre de responsabilisation de l'ACDI – Pour mesurer le progrès et gérer les risques

L'ACDI doit rendre compte des ressources qu'elle utilise et des résultats qu'elle obtient au gouvernement du Canada, à tous les Canadiens et Canadiennes et à ses partenaires internationaux. En évaluant des résultats comme l'augmentation du taux de scolarisation ou les déclin dans la fréquence des maladies, l'Agence s'appuie sur des sources fiables et bien établies dont certaines agences des Nations Unies comme le PNUD, l'UNICEF et l'Organisation mondiale de la santé (OMS) ou des institutions financières internationales comme les banques régionales de développement. Dans la production de rapports sur les ressources utilisées pour parvenir à ses résultats, l'ACDI génère des données et des renseignements tirés de rapports, de vérifications et d'évaluations produits de façon courante à la fois par l'Agence et ses partenaires canadiens et internationaux. Les statisticiens et économistes de l'Agence soumettent toutes les données à des évaluations et à des vérifications rigoureuses en regard des normes canadiennes et internationales.

L'Agence a élaboré un Cadre de responsabilisation et de gestion axé sur les résultats (CRGR) qui intègre les risques comme outil de gestion, qui jette les bases de la production de rapports pour informer les Canadiens et Canadiennes des progrès et qui offre à l'Agence et à ses partenaires un outil d'apprentissage favorisant l'amélioration continue de leur rendement. Ce Cadre est conforme aux principes et pratiques des politiques de gestion moderne intégrée et de modernisation de la fonction de contrôle du gouvernement du Canada.

L'ACDI utilise trois méthodes d'examen interne distinctes, mais complémentaires, comme éléments de sa stratégie générale de gestion du rendement et de production de rapports pour les Canadiens et Canadiennes :

- *Évaluation du rendement* – L'Agence s'appuie sur ses résultats clés - résultats stratégiques, stratégies portuses et outils de gestion (pour de plus amples renseignements, voir page 17) - en vue d'être plus efficace dans ses interventions en matière de développement, tout en favorisant l'apprentissage et l'ajustement continus et une meilleure gestion des risques. En plus de s'avérer de précieux outils pour la production de rapports, les résultats clés guident la programmation, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des programmes de l'Agence.

- *Évaluations* – Les évaluations sont entreprises de concert avec les partenaires pour assurer à la fois la transparence et la prise en charge. Elles sont également entreprises avec d'autres donateurs dans le but d'apprendre et de partager les enseignements retenus. La stratégie de l'Agence consiste à accorder maintenant la priorité à l'échelon des programmes plutôt qu'à l'échelon des projets. Cela comprend la capacité de mesurer l'impact des interventions de l'ACDI dans un pays entier ou d'évaluer tout le programme d'activités d'un important partenaire institutionnel. Ce changement confirme la nécessité de travailler en partenariat plus étroit avec les pays bénéficiaires et les autres organismes donateurs en vue de réaliser des évaluations communes.

3.2 Répondre aux défis – Pour une aide internationale plus efficace

Améliorer l'aide au développement s'inscrit dans un processus continu. Aujourd'hui, la communauté internationale est parvenue à un consensus sans précédent sur les objectifs, les conditions et les ressources nécessaires à la réalisation du développement durable. Les principes fondamentaux qui sous-tendent une plus grande efficacité de l'aide internationale (voir l'annexe III) ont modifié les façons dont nous collaborons ensemble. Grâce à la publication de l'ACDI intitulée *Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace*, ces principes ont pris la forme d'engagements concrets en voie d'être réalisés dans l'ensemble du programme d'aide du Canada. En mars 2002, lors de la Conférence de Monterrey, au Mexique, sur le financement du développement, le Canada a pris l'engagement d'accroître son aide internationale de 8 p. 100 chaque année, dans la perspective de doubler ce budget d'ici 2010. Le budget de février 2003 a concrétisé cet engagement.

Le « Consensus de Monterrey » s'est révélé un autre résultat important de cette conférence sur le financement du développement. Il s'agit d'un nouveau type de partenariat qui oblige les pays en développement à être les premiers responsables de la réalisation des Objectifs de développement pour le millénaire (ODM) et qui engage les pays industrialisés à appuyer leurs efforts sur plusieurs fronts. On prévoit qu'il faudra investir chaque année 100 milliards de dollars en aide étrangère pour réaliser les ODM. Le long déclin enregistré dans les dépenses en matière d'aide a été inversé, celles-ci passant de 52,3 milliards de dollars en 2001 à 57 milliards de dollars en 2002.

Tout au cours de l'année 2002-2003, une série d'autres engagements internationaux ont aussi mobilisé des ressources pour des défis précis de développement. En juin 2002, le Sommet du G8 à Kananaskis a mis l'accent sur l'Afrique. Le résultat s'est traduit par la création du Plan d'action pour l'Afrique du G8 et par celle du Fonds canadien pour l'Afrique doté d'un budget de 500 millions de dollars, volet important de la contribution du Canada à ce plan d'action. Le Sommet mondial pour le développement durable a renouvelé les efforts de la communauté internationale en vue d'assurer la durabilité de l'environnement. Nulle part cette collaboration internationale accrue ne fut plus clairement démontrée que dans les efforts des donateurs en vue de prévenir les conflits, de consolider la paix et de reconstruire l'Afghanistan. Il en a été de même plus récemment en Iraq, où le Canada a dépêché des secours d'urgence pour faire face à une migration massive, au flot de victimes ou à la destruction. Tous ces enjeux dictent une collaboration et une cohérence étroite, non seulement de la part de nos partenaires internationaux, mais aussi de la part du gouvernement du Canada. Aussi, les efforts en vue de mieux coordonner les politiques et les programmes des « trois D » que sont la défense, la diplomatie et le développement se sont-ils activement poursuivis. Aujourd'hui, le Canada perçoit son rôle comme étant celui d'un conseiller et d'un partenaire qui partage ses connaissances, son expérience et ses ressources financières dans le but de compléter les efforts de ses partenaires des pays en développement.

sévisent dans la Corne de l'Afrique et dans la partie sud-est de ce continent sont directement associées au sida. L'Afrique demeure également la région où la pauvreté est la plus endémique. La situation est d'autant plus troublante que la corruption et les carences en matière de gouvernance limitent souvent les capacités de nombreux pays à surmonter ces défis.

En Asie, où vit le plus grand nombre de pauvres, plusieurs pays font l'expérience d'une croissance économique rapide et d'une forte urbanisation, dont la Chine, l'Inde et le Vietnam. Le commerce fleurit et plusieurs pays réutilisent leur économie et leurs systèmes de réglementation en vue d'offrir une vive concurrence sur les marchés mondiaux. La sécurité s'impose comme un enjeu majeur dans la région. La reconstruction de l'Afghanistan, le lien étroit entre le terrorisme et le conflit qui perdure à la frontière de l'Inde et du Pakistan et les désordres civils en Indonésie et aux Philippines drainent les ressources et freinent les progrès.

En Amérique latine et dans les Caraïbes, ce sont les inégalités entre les riches et les pauvres, les plus élevées dans le monde, qui continuent d'handicaper le développement économique et social de la région. Cette région a enregistré un modeste retour à la croissance économique depuis la « décennie perdue » des années 1980, mais cette croissance est loin de profiter à tous les secteurs de la population. La région demeure volatile et vulnérable à la fois aux catastrophes naturelles et à l'agitation sociale. Le commerce illégal de la drogue et des armes légères alimente un niveau de violence de plus en plus élevé. Les problèmes économiques de l'Argentine et de la Bolivie et l'agitation politique en Colombie se répercutent dans les pays voisins. La région poursuit toujours l'intégration économique destinée à diversifier l'économie des pays de cette région, à accroître leur compétitivité et à renforcer leur position au sein des négociations commerciales.

Les **pays en transition** de l'Europe de l'Est et de l'ancienne Union Soviétique présentent un bilan plutôt mitigé. Huit d'entre eux sont sur le point d'adhérer à l'Union européenne l'an prochain, résultat de leurs progrès en matière de pratiques plus démocratiques de gouvernement et d'application des principes de l'économie de marché. La stabilité revient dans les Balkans, alors que la pauvreté chronique et des conditions de sécurité humaines fragiles continuent d'affliger le Caucase méridional et l'Asie centrale.

Ce sont les pays en développement eux-mêmes qui devront surmonter, grâce à leurs progrès, ces défis. Ils devront établir leurs propres programmes et priorités, mobiliser les ressources humaines et financières nécessaires et instaurer les réformes qui s'imposent. Les pays donateurs comme le Canada jouent un rôle important en soutenant leurs efforts.

Quels sont les principaux obstacles au progrès? Le développement repose sur un

processus complexe qui fait appel à tous les aspects de la vie nationale d'un pays – économique, social, environnemental et politique – et ces aspects sont tous interdépendants. Nulle part cette situation n'est plus évidente que dans le cycle vicieux de la **pauvreté et du sous-développement**. En l'absence d'une base solide pour appuyer la croissance économique, les pays les plus démunis sont condamnés à la pauvreté.

La pauvreté freine également le développement **social**. Les gens qui vivent dans la pauvreté n'ont pas les ressources pour combler leurs besoins humains les plus fondamentaux. Le résultat se traduit le plus souvent par la faim, la maladie, la sous-scolarisation et, de plus en plus, l'agitation sociale. Nulle part ce constat n'est plus évident qu'en Afrique subsaharienne, où le VIH/sida frappe tout particulièrement les plus pauvres, prélevant son lourd tribut sur toutes les facettes de la vie, dont la production vivrière, le revenu des familles, les soins de santé et l'éducation, la protection des enfants et la croissance économique.

La **dégradation de l'environnement** s'impose, de plus en plus, comme un frein au progrès. Encore aujourd'hui, la population de la plupart des pays en développement se compose en majorité de ruraux. L'économie de ces pays repose principalement sur les ressources naturelles, lesquelles sont sérieusement menacées par la désertification, la déforestation, la pollution de l'air et de l'eau, les changements climatiques et la pression démographique. Le fardeau dépasse largement le cadre économique. Selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS), la piètre qualité de l'eau serait responsable de près de 80 p. 100 de toutes les maladies des pays en développement.

L'ACDI reconnaît que la stabilité et la paix sont des conditions préalables à la réduction de la pauvreté et que le développement durable, lorsqu'il est poursuivi avec succès, contribue à un monde plus sûr et plus prospère. Ces conditions favorisent l'émergence d'un environnement qui repose sur une bonne **gouvernance**, élément indispensable de toute stratégie axée sur les plus sérieux défis de développement. Bon nombre de gouvernements cherchent à se donner les outils techniques qui leur permettront de progresser vers une bonne gouvernance. Certains doivent surmonter un lourd héritage de politiques désastreuses, alors que d'autres disposent de trop peu de ressources pour payer leurs employés, ce qui les rend plus vulnérables à la corruption. En dépit d'une amélioration dans les pratiques démocratiques au cours de la dernière décennie, 73 pays n'organisent toujours pas d'élections libres et justes, alors que 106 pays limitent encore les libertés politiques et civiles.³

C'est en **Afrique** que l'on retrouve les plus grands défis. L'action conjuguée d'une faible croissance économique, du tribut de plus en plus élevé prélevé par le VIH/sida et des conflits brutaux est en voie d'annuler les progrès réalisés en matière de développement. Cette crise est à l'origine d'une souffrance humaine sur laquelle nous sommes trop peu informés. Le sida a emporté soit l'un, soit les deux parents de plus de 12 millions d'enfants. L'espérance de vie décroît et les femmes, principales productrices des cultures vivrières, sont davantage touchées que les hommes. En fait, les crises alimentaires qui

³ *Freedom in the World 2002. Freedom in the World 2001/2002: The Democracy Gap*. New York.

Section III – Contexte de développement

3.1 Défis de développement

L'aide au développement contribue-t-elle à un monde meilleur? Depuis 1970, les principaux indicateurs de bien-être humain ont tous progressé : la durée de vie s'est accrue de huit ans et le taux d'analphabétisme a pratiquement été réduit de moitié. Seulement au cours des années 1990, la proportion de personnes vivant dans la pauvreté absolue a chuté pour passer de 30 p. 100 à 23 p. 100. Au cours de cette période, environ 800 millions de personnes de plus ont profité d'un accès à l'eau potable et quelque 750 millions de personnes de plus disposent maintenant de meilleurs services d'assainissement des eaux. En un peu plus d'une génération, les pays en développement du monde ont enregistré d'importants progrès, entre autres, grâce à l'aide de pays comme le Canada.

Toutefois, d'importants défis persistent (voir encadré). Le fossé entre le monde industrialisé et le monde en développement s'élargit, alors que la pauvreté s'intensifie et que plus de 1,2 milliard de personnes tentent de survivre avec un revenu inférieur à un dollar américain par jour.

Tendances du développement humain et problèmes persistants

- L'écart s'accroît entre les riches et les pauvres dans un monde où 5 p. 100 du segment le plus riche dispose de revenus 14 fois supérieurs à ceux du 5 p. 100 du segment le plus pauvre. En réalité, plus d'une cinquantaine de pays, principalement en Afrique, se sont appauvris au cours des années 1990. Le peu de progrès réalisés dans les principaux enjeux commerciaux, comme la question des subventions à l'agriculture qui protègent les marchés du nord des produits agricoles en provenance des pays en développement, limite la capacité des plus pauvres à améliorer leur vie.
- Le lourd et persistant fardeau de la dette détourne le peu de ressources disponibles pour le financement du développement.
- Les maladies et la guerre continuent de revendiquer des millions de vies : 42 millions de personnes sont aujourd'hui porteurs du sida et on prévoit que ce nombre doublera et plus d'ici 2010. Les conflits armés font rage un peu partout dans le monde : on estime que près de 3,6 millions de personnes, dont 90 p. 100 sont des civils, ont péri depuis 1990.
- Les femmes représentent près de 70 p. 100 des pauvres de la terre, plus des deux tiers des analphabètes et 10 p. 100 des dirigeants du monde. Pourtant, ce sont elles qui produisent de 60 à 80 p. 100 de la production vivrière du monde; elles constituent au moins 40 p. 100 de la main-d'œuvre du secteur structuré partout dans le monde, sauf en Afrique et en Asie occidentale, et assument tous les travaux ménagers et les soins à la famille.
- La dégradation des sols menace les moyens de subsistance de près de 1 milliard de personnes, et le tiers de la population du monde en développement vit dans des pays où il existe une pénurie d'eau.

Sources : PNUD, Rapport sur le développement humain, 2002 et 2003; ONUSIDA, Mise à jour sur l'épidémie de sida, décembre 2002.

2.5 Avantages pour les Canadiens

Dans les pays partenaires, l'Agence collabore à l'échelle nationale, régionale et locale avec des organisations gouvernementales et non gouvernementales et avec des entreprises du secteur privé. Sur la scène internationale, l'ACDI coopère avec certaines agences des Nations Unies, comme l'UNICEF, avec des programmes et des partenariats mondiaux tel le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI), avec des institutions financières comme la Banque mondiale et les banques régionales de développement, et avec des réseaux internationaux et des organisations non gouvernementales comme le Fonds mondial pour la nature. L'annexe II présente l'organigramme et les principales gammes d'activités de l'ACDI.

Depuis ses débuts en 1968, les Canadiens et Canadiennes ont toujours appuyé le programme d'aide et cet appui demeure solide encore aujourd'hui. Le programme d'aide du Canada joue un rôle prépondérant dans la réalisation des trois piliers de la politique étrangère du Canada – la prospérité, la sécurité et la promotion des valeurs canadiennes. Aujourd'hui, dans le monde interdépendant qu'est le nôtre, tous les pays, y compris le Canada, profitent d'une croissance économique générale et équitable dans les pays en développement et dans les pays en transition. Ce type de croissance joue un rôle de premier plan dans les efforts investis en vue de réduire la pauvreté en créant des emplois et des revenus, en multipliant les recettes fiscales qui permettent d'investir dans les programmes sociaux et en créant des marchés pour le commerce des biens et services. Cette croissance contribue également à la sécurité et à la stabilité, deux conditions essentielles à la réduction de la pauvreté. Les investissements de l'ACDI dans des enjeux mondiaux comme la durabilité de l'environnement, la résolution des conflits et la consolidation de la paix, la santé, y compris le VIH/sida, les droits de la personne et la bonne gouvernance contribuent également à la sécurité et à la stabilité. Il s'agit là d'enjeux importants pour les Canadiens et les Canadiennes, puisqu'ils font appel à des valeurs fondamentales, comme l'équité, l'humanitarisme et la justice sociale.

exercices (2003-2006). Il s'agit de la première d'une série d'augmentations destinées à doubler le budget de l'aide d'ici 2010. Cette augmentation a donné un souffle nouveau au programme d'aide. Elle permettra également à l'Agence de mieux répondre à ses engagements, tout en contribuant davantage à la réalisation des Objectifs de développement pour le millénaire ou ODM¹ (pour de plus amples renseignements, voir l'annexe IV).

2.3 Mandat et objectifs de l'ACDI

Les trois objectifs de la politique étrangère du Canada formulés dans l'énoncé du gouvernement de 1995 qui s'intitulaient *Le Canada dans le monde*² ciblent la promotion de la prospérité, la protection de la sécurité au Canada et dans le monde et le rayonnement des valeurs canadiennes. Dans ce contexte de politique étrangère, l'ACDI a comme mandat

- d'appuyer le développement durable dans les pays en développement dans le but de réduire la pauvreté et de contribuer à un monde plus sûr, plus équitable et plus prospère;

- et de favoriser le développement démocratique et la libéralisation économique des pays en transition de l'Europe de l'Est et de l'ancienne Union soviétique.

La réduction de la pauvreté est au cœur des programmes de l'ACDI, puisqu'elle est directement reliée à la qualité de vie des gens. Toute notre aide au développement dans les pays partenaires – dans les domaines du bien-être économique, du développement social, de la durabilité de l'environnement et de la bonne gouvernance – converge vers cet objectif à long terme.

2.4 Partenaires de l'ACDI

Dans le cadre de sa prestation du programme d'aide, l'ACDI fait appel à une multitude de partenaires canadiens et internationaux. Au Canada, ses partenaires se composent d'organismes du secteur volontaire (organisations non gouvernementales, organismes de coopération volontaire, coopératives, syndicats, associations professionnelles et établissements d'enseignement), d'entreprises du secteur privé, ainsi que d'autres ministères du gouvernement fédéral. Parmi ces derniers, citons le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI), le ministère de la Défense nationale, Développement des ressources humaines Canada, Industrie Canada et Justice Canada. Il incombe à l'ACDI de coordonner les efforts de tous les partenaires dans le cadre du Programme canadien d'aide publique au développement (APD) et de gérer 83,3 p. 100 de l'enveloppe de l'aide internationale (EAI).

¹ Un ensemble de cibles avalisées par les Nations Unies en vue d'éliminer la pauvreté et la faim, d'assurer l'éducation primaire pour tous, de promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, de réduire la mortalité des enfants de moins de cinq ans, d'améliorer la santé maternelle, de lutter contre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies, d'assurer un environnement durable et de mettre en place un partenariat mondial pour le développement (pour de plus amples renseignements, voir l'annexe IV).

² <http://www.dait-maect.gc.ca/english/foreign/cnd-world/menu.htm>

2.1 Introduction

Pour l'Agence canadienne de développement international (ACDI), l'année 2002-2003 a été marquée par des changements au sein d'une profonde mutation externe. C'est ainsi que la communauté internationale a redéfini les relations de développement en tant que partenariats, assortis d'obligations communes. Elle s'est aussi engagée à consacrer d'importantes ressources additionnelles pour aider le monde à réaliser les principaux objectifs en matière de santé, d'éducation, de réduction de la pauvreté et de durabilité de l'environnement. Le consensus sans précédent qui unit tous les pays, aussi bien les pays en développement qu'industrialisés, a inspiré une coopération plus étroite. Celle-ci s'est manifestée non seulement dans l'établissement d'objectifs et la formulation de politiques, mais aussi sur le terrain par la réalisation de programmes de développement aux résultats tangibles.

Nous avons entrepris cette période de transition il y a déjà quelques années. L'année dernière marquait une étape importante dans ce processus et nous commençons maintenant à récolter les fruits de nos efforts. Il reste encore beaucoup à faire pour parvenir à l'objectif que nous nous sommes fixés d'être un organisme d'aide plus moderne, plus efficace et davantage axé sur le savoir, mais nous sommes sur la bonne voie. Ce rapport sur le rendement souligne les principaux faits saillants de la dernière année d'activités et circonscrit quelques-uns des défis que nous devons relever.

2.2 Le Canada et la coopération au développement international

Depuis plus de trois décennies, le Canada appuie les programmes de développement économique et social de pays et d'organisations partout dans le monde. L'Agence canadienne de développement international (ACDI) administre la plus grande partie du programme canadien d'aide publique au développement consentie aux pays en développement et également, depuis 1995, aux pays en transition. Au fil des ans, l'Agence s'est taillée une solide réputation en appuyant les initiatives de ses partenaires non gouvernementaux dans le cadre de son programme d'aide publique au développement, en participant sur la scène internationale les droits de la personne, une plus grande égalité entre les sexes et la durabilité de l'environnement, et en favorisant une plus grande efficacité de l'aide internationale. Nous avons aussi créé avec nos partenaires des pays en développement un bon climat de confiance.

Le plan d'activités de l'ACDI, la *Stratégie de développement durable 2001-2003* : un plan d'action pour le changement, oriente les activités de l'Agence en fonction de son mandat, tout en offrant un cadre de responsabilisation et d'attribution des ressources. En 2002-2003, le budget d'aide du Canada était de 2,3 milliards de dollars. Le budget de février 2003 ajoutait 1,4 milliard de dollars à ce montant, répartis sur les trois prochains

- **Gouvernance** (328 millions de dollars) – En Bolivie, l'ACDI participe à un mécanisme de financement conjoint, regroupant plusieurs donateurs, destiné à appuyer le bureau de l'Ombudsman des droits de la personne. Ce bureau s'est taillé un profil impressionnant dans le règlement rapide des plaintes et une réputation enviable dans la médiation des conflits sociaux. Et en République démocratique du Congo, le soutien de l'Agence a permis aux organisations de femmes de participer au dialogue sur la consolidation de la paix, alors qu'en Afghanistan, l'appui financier de l'Agence aux activités du gouvernement a permis au gouvernement intérimaire afghan de gouverner, d'offrir des services à ses citoyens et de piloter le processus de reconstruction

Les réformes internes, qui se sont poursuivies tout au long de l'année, ont facilité la réalisation de toutes ces activités et initiatives. Parmi ces réformes figurent la rationalisation des processus opérationnels, la modernisation des systèmes de gestion, un plus grand accès à l'information et une meilleure collaboration, ainsi qu'une meilleure évaluation et mesure de rendement. La multiplication des programmes de sensibilisation du public, en particulier auprès des jeunes, a aussi favorisé une plus grande compréhension et une plus grande participation du public au programme d'aide, enrichissant ainsi à la fois le dialogue sur les politiques et la prestation des programmes.

- L'ACDI rend compte de ses résultats de développement dans quatre domaines : le bien-être économique, le développement social, la durabilité de l'environnement et la gouvernance. Ce qui suit offre un profil des activités de l'année.
- Bien-être économique** (680 millions de dollars) – L'ACDI a déjà mis en œuvre ses nouvelles politiques relatives au développement rural et à l'agriculture, et au développement du secteur privé. Ainsi, au Ghana, l'ACDI participe à la conception d'un programme d'aide à l'agriculture qui regroupe plusieurs donateurs et dont le but est d'appuyer la stratégie du pays en vue de réduire la pauvreté. L'Agence appuie également les institutions financières qui offrent des services aux pauvres, comme la Palli Dardro Bimochon Foundation au Bangladesh, qui offre des services de microfinancement et de développement aux clients ruraux les plus pauvres. De plus, l'ACDI contribue à favoriser un climat d'investissement en créant le Fonds d'investissement du Canada pour l'Afrique, doté de 100 millions de dollars, qui génèrera l'investissement du secteur privé dans les entreprises africaines.
 - Développement social** (815 millions de dollars) – Parmi les faits saillants de l'année figure un vaste programme d'éducation en Tanzanie regroupant plusieurs donateurs qui a permis d'accroître de plus de 45 p. 100 les inscriptions au niveau primaire. D'ici 2005, le programme prévoit réduire de moitié le taux de décrochage scolaire et doubler le taux de réussite. Le renouvellement du financement pour une période de cinq ans de l'Initiative canadienne d'immunisation internationale (ICII) se veut également un autre fait saillant de l'année. Cette initiative permet aux partenaires canadiens et internationaux de travailler conjointement à réduire la mortalité des enfants de moins de cinq ans dans le monde en ciblant les maladies qui peuvent être prévenues comme la rougeole, la diphtérie, la tuberculose et la polio. En outre, de nouveaux vaccins prometteurs contre le sida, propres aux contraindiques qui existent en Afrique, sont mis à l'essai par le truchement de l'Initiative internationale pour un vaccin contre le sida (IAVI), financée par l'ACDI. Enfin, le projet d'intégration des femmes au développement au Pakistan, financé par l'ACDI, a permis de mettre sur pied un réseau important d'organisations qui se consacrent à l'égalité entre les sexes.
 - Durabilité de l'environnement** (156 millions de dollars) – L'ACDI a participé au Sommet mondial pour le développement durable (SMD), appuyant la présence de délégués des pays en développement et influençant par ses suggestions le Plan d'action du Canada qui s'ensuivit. L'Agence a poursuivi son appui aux programmes et activités reliés aux principaux problèmes mondiaux, y compris le changement climatique. En Inde, par exemple, l'ACDI a appuyé la promotion de technologies plus efficaces, comme l'énergie solaire, grâce au Fonds canadien de développement pour le changement climatique (FCDDC). L'ACDI a aussi joué un rôle actif dans la reconstitution des deux principaux fonds multilatéraux dont les activités se concentrent sur les problèmes mondiaux en matière d'environnement : le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et le Fonds multilatéral du Protocole de Montréal relatif aux substances qui appauvrissent la couche d'ozone. L'ACDI s'est engagée à verser près de 200 millions de dollars à ces deux institutions pendant leur période respective de reconstitution.

1.2 Résumé

Pour l'Agence canadienne de développement international (ACDI), l'année 2002-2003 a été marquée par des changements internes au sein d'une profonde mutation externe. À plusieurs égards, il s'agit d'une année charnière, car plusieurs des réformes internes mises en œuvre pour une plus grande efficacité de l'aide commencent déjà à prendre forme. Au même moment, des pressions externes posent d'importants défis à la communauté mondiale. Parmi ces défis figurent la pauvreté endémique, le VIH/sida, la dégradation de l'environnement, les faibles progrès réalisés en matière d'égalité entre les sexes, les conflits en cours, les violations des droits de la personne, ainsi que le programme primordial en matière de sécurité.

À titre d'Agence responsable de l'administration du programme canadien d'aide publique au développement (APD), l'ACDI a adopté une série de nouvelles mesures pour mieux répondre aux défis et saisir les possibilités de l'année 2002-2003. Le nouvel énoncé de politique de l'Agence *en faveur d'une aide internationale plus efficace* énonce les plans de l'ACDI en vue de mettre en œuvre les principes internationalement reconnus d'une plus grande efficacité de l'aide, grâce aux nouvelles approches-programmes et à une meilleure coordination des efforts. Cette politique précise le cadre qui permet de répartir l'augmentation de 8 p. 100 annoncée dans le budget de février 2003.

L'ACDI a décidé de concentrer ses nouvelles ressources dans neuf des pays les plus pauvres du monde qui se sont engagés, de leur côté, à faire progresser la gouvernance et à utiliser de façon efficace les fonds de développement. Il s'agit du Bangladesh, de la Bolivie, de l'Éthiopie, du Ghana, du Honduras, du Mali, du Mozambique, du Sénégal et de la Tanzanie. Plus tôt cette année, l'Agence a poursuivi et canalisé son travail dans la région la plus marginalisée du monde, l'Afrique, en annonçant la création du Fonds canadien pour l'Afrique doté d'un budget de 500 millions de dollars. Au total, c'est un montant de 6 milliards de dollars, composé de nouvelles ressources et de ressources existantes, qui sera consacré aux efforts de développement de ce continent au cours des cinq prochaines années.

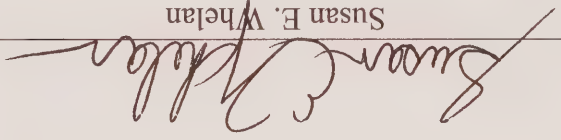
L'Agence a aussi consolidé sa stratégie en matière de réduction de la pauvreté, répondant ainsi aux besoins des collectivités les plus pauvres et les plus marginalisées, dont la plupart vivent en milieu rural. L'Agence a rendu publique sa nouvelle politique sur l'agriculture et le développement rural pour 2002-2003 et, quelques mois plus tard, sa nouvelle politique sur le développement du secteur privé.

Simultanément, l'ACDI poursuivait activement ses efforts en vue de soulager la misère humaine engendrée par les urgences, les catastrophes et les conflits. En Afghanistan, l'Agence s'est engagée à verser une aide supplémentaire de 250 millions de dollars au cours des deux prochaines années et, en Iraq, l'ACDI a joué un rôle de premier plan dans l'élaboration de plans qui prévoient l'octroi de 300 millions de dollars au cours des cinq prochaines années en vue d'assurer la participation du Canada à la suite du conflit dans ce pays.

En outre, l'ACDI fait davantage pour rallier le public canadien, en particulier les jeunes. Je crois sincèrement que si nous sensibilisons les jeunes d'aujourd'hui, en les conscientisant à l'importance du développement international et au rôle du Canada dans le monde, ils se définiront eux-mêmes comme des citoyens responsables et deviendront des adultes renseignés et engagés. Ce Rapport sur le rendement de l'Agence souligne les efforts investis par l'ACDI en 2002-2003 pour devenir un organisme d'aide plus moderne, plus efficace et qui exerce un impact durable sur le développement social et économique partout dans le monde. Le rapport qui suit confirme que nous sommes en voie de réaliser cet objectif et que notre contribution à la réalisation des Objectifs de développement pour le millénaire est manifeste dans les principaux domaines que sont la santé et l'éducation. Les Canadiens et Canadiennes ont de bonnes raisons d'être fiers de leur programme d'aide et de tous leurs concitoyens – hommes, femmes, jeunes filles et garçons – qui contribuent à un monde meilleur.

Ministre de la Coopération internationale

Susan E. Whelan



Le Canada a appuyé ce consensus international par un accroissement de son budget d'aide publique au développement dans la perspective de voir ces objectifs se concrétiser rapidement. À la Conférence de Monterrey, le premier ministre s'est engagé à accroître l'aide internationale de 8 p. 100 par année. Le budget de 2003 confirme la volonté du gouvernement de doubler le budget d'aide d'ici 2010. Cette majoration permanente permettra au Canada de contribuer à sauver plus de vies, d'améliorer le niveau de vie d'un plus grand nombre de familles et de tirer de la pauvreté un nombre accru de pays. Néanmoins, les majorations du budget ne sont pas suffisantes à elles seules. Au cours des dernières années, l'ACDI a cherché à accroître l'impact de ses programmes de développement. En septembre 2002, j'ai rendu public le nouvel *Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace*. Cette nouvelle politique nous aidera à obtenir les meilleurs résultats possibles et à optimiser l'argent des contribuables. Elle nous orientera aussi vers une collaboration plus étroite et plus efficace avec nos partenaires, tant au Canada qu'à l'étranger.

L'ACDI regroupe les investissements canadiens dans un nombre limité de pays et de secteurs dans lesquels elle peut maximiser son impact. À titre d'exemple, grâce à des programmes de vaccination et de micronutriments, le Canada a pu sauver la vie de millions d'enfants au cours de la dernière décennie, et il consacra 143 millions de dollars supplémentaires à ces efforts cette année seulement. L'Agence augmente également ses investissements dans les domaines essentiels que sont l'agriculture et le développement rural, dans le but de mieux répondre aux besoins de près de 75 p. 100 des personnes vivant dans la pauvreté absolue, y compris une augmentation considérable du financement versé au Programme alimentaire mondial (PAM). En avril 2003, après des mois de consultations nationales et internationales, j'ai rendu publique la politique de l'ACDI sur l'agriculture et le développement rural. En juillet dernier, j'ai annoncé officiellement la nouvelle politique de l'Agence en matière de développement du secteur privé, le moteur de croissance de toute économie.

Nous ciblons mieux les investissements mais, de surcroît, nous collaborons plus efficacement avec nos partenaires. Par exemple, nous harmonisons nos pratiques administratives et nous nous concentrons sur nos politiques et nos activités dans les pays en développement en s'inspirant des priorités et des plans définis par le pays même. De plus, nous collaborons beaucoup plus étroitement avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et avec le ministère de la Défense nationale dans des secteurs comme l'aide humanitaire, la prévention des conflits, la consolidation de la paix et la reconstruction, notamment en Afghanistan et en Iraq.

1.1 Message de la ministre



Susan Whelan
Ministre de la Coopération internationale

Au cours des dernières années, l'ACDI a entrepris une refonte en profondeur de ses activités en vue de mieux répondre aux défis – et possibilités – du XXI^e siècle. Ces défis sont bien connus : la pauvreté et la souffrance humaine persistent, le VIH/sida et les conflits mettent en péril les progrès réalisés à ce jour, et l'exclusion des pauvres des avantages économiques et scientifiques de la mondialisation limite considérablement l'avenir de millions de personnes.

Bien que moins connues, les possibilités constituent ce qui pourrait bien être un tournant décisif dans le domaine du développement humain. En 2002-2003, les questions de développement ont retenu l'attention, tant au niveau national qu'international. Le rôle du Canada comme pays hôte du Sommet du G8 à Kananaskis, en Alberta, en juin 2002, et le leadership dont a fait preuve le premier ministre pour que l'Afrique demeure au cœur de l'ordre du jour international ont mobilisé à la fois les ressources financières et la volonté politique en vue d'appuyer les efforts de développement des pays les plus pauvres et les plus marginalisés.

Cette nouvelle énergie résulte en partie de la Conférence internationale sur le financement du développement qui s'est tenue à Monterrey, au Mexique, en mai 2002. À ce moment, un nouveau partenariat entre membres égaux, fondé sur des obligations et des intérêts communs, a pris forme entre les pays en développement et les pays industrialisés. Cette énergie s'inspire aussi du consensus international sans précédent qui a permis de définir les objectifs, les conditions et les ressources nécessaires à la réalisation du développement durable.

RPP	Rapport sur les plans et les priorités
SAT	Système de Apprentissage Tutoriel
SDD	Stratégie de développement durable
SIA	Système d'information de l'Agence
SMDD	Sommet mondial pour le développement durable
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Acronymes et abréviations

ACDI	Agence canadienne de développement international
ACNU	Association canadienne pour les Nations Unies
ACSP	Association canadienne de santé publique
AP	Aide publique
APD	Aide publique au développement
ATA	Autorité de transition afghane
BID	la Banque interaméricaine de développement
CAD	Comité d'aide au développement (de l'OCDE)
CRGR	Cadre de responsabilisation et de gestion axée sur les résultats
CSLP	Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté
DFID	Développement international du Royaume-Uni
DGAMO	Direction générale de l'Afrique et du Moyen-Orient
DGPC	Direction générale du partenariat canadien
DGPM	Direction générale des programmes multilatéraux
DPDBC	Droits de la personne, démocratie, bon gouvernement
DRHC	Développement des ressources humaines Canada
EAI	Enveloppe de l'aide internationale
ECE	Europe centrale et de l'Est
FACCC	Fonds d'action canadien pour le changement climatique
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FCDCC	Fonds canadien de développement pour le changement climatique
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
FENU	Fonds d'équipement des Nations-Unies
GCGRAI	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
GR	Gestion axée sur les résultats
IAVI	Initiative internationale pour un vaccin contre le sida
ICII	Initiative canadienne d'immunisation internationale
IFI	Institution financière internationale
IIDD	Institut international pour le développement durable
LCBE	Loi canadienne sur l'évaluation environnementale
MAECI	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
NEPAD	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
NPDA	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
OCCDP	Organisation catholique canadienne pour le développement et la paix
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODM	Objectifs de développement pour le millénaire
OEA	Organisation des états américains
OMS	Organisation mondiale de la santé
PAA	Plan d'action pour l'Afrique
PAC	préavis d'adjudication de contrats
PAHO	Organisation panaméricaine de santé
PAM	Programme alimentaire mondial
PDS	Priorités de développement social
PET	Pays en transition
PLFMM	Programme de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
PPES	Programme de promotion de l'égalité entre les sexes
PPTÉ	Pays pauvres très endettés
RCA	Résultats clés de l'Agence
RDC	République démocratique du Congo
RMR	Rapport ministériel sur le rendement

Liste des figures et des tableaux

17	Figure 1 : Résultats stratégiques et résultats clés de l'Agence
20	Figure 2 : Décaissements en 2002-2003 selon les résultats clés de l'Agence
20	Figure 3 : Décaissements d'APD en 2002-2003 par Direction générale
52	Figure 4 : Dépenses consacrées à ce jour aux priorités de développement social
77	Figure 5 : Organigramme et structure des gammes d'activités de l'ACDI
19	Tableau 1 : Sommaire des plans et des priorités de l'ACDI par résultat stratégique
52	Tableau 2 : Dépenses consacrées à ce jour aux priorités de développement social
67	Tableau 3 : Sommaire des crédits approuvés
68	Tableau 4 : Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles en 2002-2003
69	Tableau 5 : Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles
70	Tableau 6 : Besoins en ressources par organisation et gamme d'activités en 2002-2003
71	Tableau 7 : Recettes non disponibles
71	Tableau 8 : Paiements législatifs
72-74	Tableau 9a : Paiements de transfert par classement de subventions et contributions
75	Tableau 9b : Paiements de transfert par secteur d'activités
75	Tableau 10 : Prêts, investissements et avances
76	Tableau 11 : Passif éventuel

77	Annexe II - Organigramme et gammes d'activités de l'ACDI
79	Annexe III - Principes d'efficacité de l'aide internationale
80	Annexe IV - Objectifs de développement pour le millénaire
82	Annexe V - Consolidation de rapports
84	Annexe VI - Autres renseignements
84	Sites Web et personnes-ressources pour obtenir d'autres renseignements
84	Lois appliquées

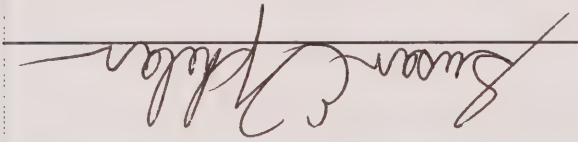
Table des matières

i	Liste des figures et des tableaux
ii	Acronymes et abréviations
1	Section I – Messages
1	1.1 Message de la Ministre
4	1.2 Résumé
7	Section II – Aperçu de l'Agence
7	2.1 Introduction
7	2.2 Le Canada et la coopération au développement international
8	2.3 Mandat et objectifs de l'ACDI
8	2.4 Partenaires de l'ACDI
9	2.5 Avantages pour les Canadiens
10	Section III – Contexte de développement
10	3.1 Défis de développement
13	3.2 Répondre aux défis – Pour une aide internationale plus efficace
14	3.3 Cadre de responsabilisation de l'ACDI – Pour mesurer le progrès et gérer les risques
16	Section IV – Rendement de l'Agence
16	4.1 Introduction
18	4.2 Stratégie de développement durable de l'ACDI
19	4.3 Plans et priorités
21	4.4 Points saillants du rendement
24	4.5 Résultats stratégiques
24	4.5.1 Bien-être économique
29	4.5.2 Développement social
38	4.5.3 Durabilité de l'environnement
42	4.5.4 Gouvernance
47	4.6 Stratégies visant des résultats de développement durables – les résultats porteurs
47	4.6.1 Orientation appropriée de la programmation
51	4.6.2 Concentration sectorielle et thématique appropriée
54	4.6.3 Concentration géographique appropriée
56	4.6.4 L'engagement des Canadiens et des Canadiennes
58	4.7 Résultats de gestion
58	4.7.1 Ressources humaines
58	4.7.2 Gestion du savoir et gestion/technologie de l'information
59	4.7.3 Planification stratégique
60	Section V – Examen : Mesure du rendement, évaluation et vérification interne
60	5.1 Gestion axée sur les résultats et mesure du rendement
61	5.2 Évaluation
63	5.3 Vérification interne
65	5.4 Défis
67	Annexe I – Rendement financier
67	Tableaux financiers récapitulatifs

Agence canadienne de développement international

Rapport sur le rendement 2003

Pour la période
se terminant
le 31 mars 2003



Ministre de la Coopération internationale

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépendre de façon judicieuse, c'est dépendre avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2003* : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépendre judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : rma-mtr@tbs-sct.gc.ca



Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2003

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada – TPSCG
Ottawa, Canada K1A 0S9

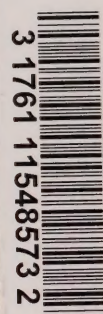
N° de catalogue BT31-4/27-2003
ISBN 0-660-62373-0



**Agence canadienne de
développement
international**

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2003



3 1761 11548573 2